

---

# AKKUMULATION

INFORMATIONEN DES ARBEITSKREISES FÜR KRITISCHE UNTERNEHMENS- UND  
INDUSTRIEGESCHICHTE

Nr. 11

---

## **Das Unternehmen als soziale Organisation – Thesen zu einer erneuerten historischen Unternehmensforschung\***

*von Werner Plumpe*

Die Entwicklung von Unternehmen in der Zeit ist Thema verschiedener Wissenschaften, vor allem aber der Unternehmensgeschichtsschreibung, in der sich die Ansätze anderer Disziplinen gleichsam bündeln. In die disziplinären Fronten der vorliegenden Erklärungsversuche ist seit einiger Zeit Bewegung gekommen. Im Kontext der Mikroökonomie wird die ahistorische und wenig realistische Vorgehensweise der neoklassischen Theorie beklagt, im Rahmen der Unternehmensgeschichtsschreibung deren geringe theoretische Fundierung und die häufig „unprofessionelle“ Praxis der Festschriften und Jubiläumsliteratur. Alternativvorschläge existieren reichlich: Im Rahmen der Mikroökonomie die Institutionenökonomik und die ökonomische Evolutionstheorie, im Rahmen der Organisationstheorie Neoinstitutionalismus und Ansätze zur Evolution von Organisationen, im Rahmen der Geschichtsschreibung Versuche einer gesellschafts- und sozialhistorischen Erweiterung traditioneller Ansätze. Im Kern laufen die Neuansätze darauf hinaus, die Ursachen für Entstehen, Entwicklung und Überleben von Unternehmen auf dynamischen Märkten und unter sonstigen variierenden Umweltbedingungen in ihrer sozialen Organisation<sup>1</sup> zu suchen. Auch wenn angesichts unzureichender empirischer Forschung und offener theoretischer Fragen diesen Neuansätzen gegenüber noch Skepsis geboten ist, deutet sich ein womöglich grundlegender Wandel an: die weitgehend untheoretische, häufig stärker an politischen Fragen und an der Vorstellung großer Männer orientierte Unternehmensgeschichtsschreibung wird in Zukunft ebenso in die Defensive geraten wie eine mikroökonomische Unternehmenstheorie, die von zu vielen realen Gegebenheiten abstrahieren muß, um ihre modelltheoretische Schlüssigkeit aufrechterhalten zu können.



### IMPRESSUM

**Akkumulation. Informationen des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte**, im Februar 01.

Herausgegeben vom Vorstand des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte e.V., c/o Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Fakultät für Geschichtswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum, 44780 Bochum. Fax: 0234/7094-464.

Redaktion: Lutz Budraß und Jan-Otmar Hesse. An dieser Ausgabe arbeiteten ferner mit: Christian Kleinschmidt, Werner Plumpe und Stefan Unger. Akkumulation wird Mitgliedern des Arbeitskreises kostenfrei zugesandt. Das Abonnement von vier Ausgaben kostet DM 20. Bankverbindung: Konto-Nr. 333 070 59 bei der Sparkasse Bochum, BLZ 430 500 01.

**ISSN-Nr. 1436-0047**

---

In den USA und Großbritannien hat sich von diesen kritischen Diskussionen ausgehend die Praxis der Unternehmensgeschichtsschreibung in den vergangenen zwanzig Jahren bereits weitgehend verändert, ohne daß sich hier freilich ein neues verbindliches Paradigma der historischen Unternehmensforschung abgezeichnet hätte. Die deutsche Unternehmensgeschichtsschreibung beginnt indes erst langsam und vorsichtig, überhaupt die neuen theoretischen und empirischen Fragestellungen zu entdecken und nachzuvollziehen. Im Grunde ist ein deutliches Rezeptionsmanko in Deutschland gegenüber der fortgeschritteneren angelsächsischen Diskussion festzustellen, das um so mehr ins Gewicht fällt, als viele der Neuansätze zumindest auf deutsche theoretische Wurzeln verweisen (Organisation: Weber, Evolution: Schumpeter, Institution: Schmoller). Aus diesem Manko ergibt sich der Sinn des im nachfolgenden zu skizzierenden Konzeptes: Erstens soll die Lücke zu den angelsächsischen Diskursen geschlossen werden, zweitens sollen die theoretischen Neuansätze überprüft, diskutiert und ggf. weiterentwickelt werden, drittens geht es darum, durch Neuzuschnitt der Fragestellungen, Aufgreifen neuer Themen und Überschreiten bisheriger disziplinärer Korridore neue Möglichkeiten für die Unternehmensgeschichtsschreibung zu öffnen. In der zwangsläufig interdisziplinären Anlage eines derartigen Ansatzes (Ökonomie, Soziologie, Wirtschafts- und Sozialgeschichte) und seiner einzelnen Perspektiven liegt schließlich ebenso ein erwünschter Effekt wie in der Wiederbeschäftigung mit theoretischen und empirischen Traditionen des Denkens über wirtschaftliche Entwicklung, die in der Zeit der neoklassischen Dominanz in Vergessenheit geraten sind oder an den Rand gedrängt wurden.

Die Entwicklung von Unternehmen, d.h. die Gründe für ihr Entstehen, ihr Überleben oder ihren Untergang in einer komplexen Umwelt bilden einen wesentlichen Gegenstand der Wirtschaftsgeschichtsschreibung und der (mikroökonomischen) Wirtschaftstheorie. Die bisherigen historischen Darstellungen in Deutschland sind jedoch noch häufig eher von pragmatischen Absichten geprägt.<sup>2</sup> Eine wissenschaftliche Unternehmensgeschichtsschreibung konnte sich nur mühsam und in Ansätzen herausbilden, und dies, obwohl sich in den letzten Jahren die einschlägige Diskussion, nicht zuletzt angeregt durch neue theoretische Impulse (Institutionenökonomik, evolutorische Ökonomik, Neoinstitutionalismus, Mikropolitik, Unternehmenskultur, systemische und Kontingenzansätze, insbes. in der Organisationsforschung<sup>3</sup>, Unternehmensgeschichte als Sozialgeschichte<sup>4</sup>) intensiviert

---

\* Diese Thesen entstammen Projektüberlegungen, die vom Verf. gemeinsam mit Alfred Kieser, Toni Pierenkemper und Paul Thomes angestellt wurden. Ihnen allen sei für Anregungen und Korrekturen gedankt.

<sup>1</sup> Frühzeitig wies Dieter Lindenlaub auf die notwendige Verbindung von Mikroökonomie und Institutionalismus in der Unternehmensforschung hin; siehe Dieter Lindenlaub, Art. Firmengeschichte, in: HdWW Bd. 3, S.293-302. Jüngst Anne Nieberding, Clemens Wischermann, Unternehmen im institutionellen Paradigma, in: ZUG 1998, Heft 1, S.35-48.

<sup>2</sup> Vgl. Toni Pierenkemper, Was kann eine moderne Unternehmensgeschichte leisten – und was sollte sie tunlichst vermeiden?, Manuskript, Frankfurt/M 1997

<sup>3</sup> Aus der Fülle der einschlägigen Literatur sei hier nur verwiesen auf Rudolf Richter, Eirik J. Furubotn, Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung, Tübingen 1996. Alfred Kieser (Hg.), Organisationstheorien, Stuttgart 1995 (2.Aufl.). Zur evolutorischen Ökonomik: Richard R. Nelson, Sidney G. Winter, An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge/Mass. 1982. Ferner: Jitindra V. Singh, Charles J. Lumsden, Theory and Research in Organizational Ecology, in: Annual Review of Sociology 16 (1990), S. 161-191; Joel A.C. Baum, Jitindra V. Singh, Organizational Niches and the Dynamics of Organizational Mortality, in: American Journal of Sociology 100, S.346-380; Michael Hannan, Glenn R. Carroll, Dynamics of Organizational Populations, New York 1992.

<sup>4</sup> Christian Kleinschmidt, Unternehmensgeschichte als Alltags- und Sozialgeschichte, in: Frank Markowski (Hg.), Der letzte Schliff. 150 Jahre Arbeit und Alltag bei Zeiss, Berlin 1997. Zum Stand der Diskussion Werner Plumpe, Unternehmen, in: Gerold Ambrosius, Dietmar Petzina, Werner Plumpe (Hg.), Moderne Wirtschaftsgeschichte. Eine Einführung für Historiker und Ökonomen, München 1996. Ferner demnächst Paul Erker, Aufbruch zu neuen Paradigmen. Unternehmensgeschichte zwischen sozialgeschichtlicher und betriebswirtschaftlicher Erweiterung, in: Archiv für Sozialgeschichte 1998.

und neue Herausforderungen für Konzeption und Praxis der historischen Unternehmensforschung geschaffen hat. In der angelsächsischen Unternehmensgeschichtsschreibung sind diese neuen Anregungen bereits aufgegriffen, im deutschen Sprachraum aber bisher nur in Ausnahmen aufgenommen worden.<sup>5</sup> Dieses Desiderat wiegt um so schwerer, als die relevanten theoretischen Ansätze nach ihrer historiographischen Überprüfung regelrecht verlangen, ja entsprechende historische Forschung selbst voraussetzen (etwa Prinzip der Historizität im Kontext der Unternehmenskulturforschung). Unternehmen, so zumindest das Ergebnis der hier in Frage stehenden neuen mikroökonomischen und betriebswirtschaftlichen Diskussionen, stellen eigenartige, nur historisch erklärbare Bündel von auf Dauer gestellten Entscheidungen<sup>6</sup> bzw. – in der Sprache der Institutionenökonomik – historisch entwickelte, singuläre Netzwerke relationaler Verträge dar.<sup>7</sup> Mit diesen Neuansätzen ist – trotz aller noch notwendigen Kritik<sup>8</sup> – sowohl gegenüber der neoklassischen Mikroökonomie wie gegenüber der traditionellen Unternehmensgeschichtsschreibung eine wesentliche Perspektiven-erweiterung verbunden. Interessierten zuvor im Rahmen der Betriebswirtschaft und der Mikroökonomie vorrangig Produktionsfunktionen und Preisbildung, wobei von den realen Entscheidungsprozessen in den Unternehmen abstrahiert wurde, wird nunmehr das Unternehmen als spezifische soziale Organisation zur preisgünstigen Abwicklung wirtschaftlicher Transaktionen zum Forschungsgegenstand; ökonomische und soziale Aspekte des Unternehmens gewinnen in eigentümlicher gegenseitiger Abhängigkeit an Relevanz. Zwar wird das Unternehmen auch weiterhin daran gemessen, wie weit es wirtschaftlich erfolgreich ist, also überlebt; jedoch wird diese Überlebensfähigkeit stärker als bisher als Funktion der sozialen Organisation Unternehmen begriffen. Damit sind andererseits auch jene (häufig impliziten) Konzepte der Unternehmensgeschichtsschreibung in Frage gestellt, die Unternehmen vorrangig als von der Spitze her geführte und gesteuerte Organisationen begriffen und sich entsprechend auf das (unternehmens-)politische Verhalten der „nichtbürokratischen“ Unternehmensspitze konzentrierten.

Der mit den Neuansätzen und ihrer Diskussion verbundene neue thematische und Gegenstandszugriff sei im folgenden genauer erläutert. Im vorliegenden Kontext (i.e. Erklärung der Entstehung und Entwicklung, des Überlebens oder des Untergangs von Unternehmen unter komplexen Umweltbedingungen) interessiert konkret vor allem die evolutorische Dimension, also wie und mit welchen Mitteln Unternehmen als spezifische soziale Organisationen, in denen ökonomische Trans-

---

<sup>5</sup> Vgl. beispielhaft die Beiträge zur Tagung „The Future of Business History“, abgedruckt in: *Business and Economic History* 26 (1997), Heft 1. Des weiteren die Beiträge des Themenheftes „Institutions and the Evolution of Modern Business“, in: *Business History* 39 (1997), Heft 4. Eine vergleichbare Diskussion läßt sich in Deutschland bislang nicht erkennen.

<sup>6</sup> Vgl. beispielhaft Richard R. Nelson, Sidney G. Winter, *Firm and Industry Response to Changed Market Conditions: An Evolutionary Approach*, in: *Economic Inquiry* 18 (1980), S.179-202, insbesondere S. 185.

<sup>7</sup> Vgl. insbes. Oliver E. Williamson, *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen*, Tübingen 1990. Sowie ders., *The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes*, in: *Journal of Economic Literature* 19 (1981), S. 1537-1568, insbesondere S.1551ff.

<sup>8</sup> Vgl. S.R.H. Jones, *Transactions Costs and the Theory of the Firm: The Scope and Limitations of the New Institutional Approach*, in: *Business History* 39 (1997), Heft 4, S.8-25. Die Kritik, die Institutionenökonomik vermittle wegen ihrer engen Anlehnung an die neoklassische Mikroökonomie ein statisches Bild der Unternehmensentwicklung ist nicht ohne Berechtigung, jedoch lassen sich institutionalistische und evolutorische Überlegungen recht gut miteinander kombinieren. Schwerer wiegt hingegen die Kritik, die Institutionenökonomik lasse sich nicht operationalisieren, so daß ihre Aussagen quantitativ nicht überprüfbar seien. Vgl. hierzu Mark Ebers, Wilfried Gotsch, *Institutionenökonomische Theorien der Organisation*, in: Alfred Kieser (Hg.), *Organisationstheorien*, Stuttgart 1995, S.227ff. Diese Kritik ist nicht von der Hand zu weisen, ist aber für historische Analysen, die stärker qualitativ ausgerichtet sind, zu relativieren, zumal die Berechtigung einer institutionalistischen Erweiterung der Mikroökonomie auch von ihren Kritikern nicht bezweifelt wird.

aktionen hierarchisch strukturiert sind, auf Änderungen in ihrer (wirtschaftlichen, technischen, politischen) Umwelt reagieren bzw. wie sich Unternehmen im Laufe der Zeit mit komplexen Herausforderungen auseinandersetzen. Diese Änderungen und Herausforderungen können ökonomischer (Konkurrenz, Wachstums- und Konjunkturschwankungen, Globalisierung), technischer (Innovationsprozesse), sozialer (Verteilungskämpfe) oder politischer Art (Demokratie, Diktatur, Krieg, unterschiedliche Wirtschaftssysteme) sein; sie können sich aber auch auf Fragen kultureller und/oder zivilisatorischer Art (Moden, Präferenzen, Stile) beziehen. Im historischen Prozeß treten derartige Herausforderungen und Änderungen in der Regel in eigentümlicher Gemengelage auf, sind komplex und verlangen daher von den Unternehmen als soziale Organisationen ein hohes Maß an Anpassungs-, aber auch Handlungs- und ggf. Innovationsfähigkeit. Diese Überlebensfähigkeit, ganz traditionell begriffen im Sinne der Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit, hat ein Unternehmen aber nun keineswegs selbstverständlich, sie läßt sich auch kaum rezepthaft formulieren, wären doch „Unternehmenstode“ sonst ausgeschlossen. Im Gegenteil liegt gerade hier die offene Frage der Unternehmensgeschichtsschreibung: wie schafft es ein Unternehmen, derartige Herausforderungen dauerhaft zu bewältigen bzw. wie bewältigt es diese Herausforderungen nicht. Denn im Grunde ist zunächst davon auszugehen, daß die Ausdifferenzierung einer derartigen Überlebensfähigkeit hochgradig unwahrscheinlich ist, also einer genauen (historischen) Erklärung bedarf, die sich eben nicht darauf zurückziehen kann, allgemeine Rezepte zu formulieren. Überlebensfähigkeit in komplexen Umwelten ergibt sich zum einen durch Mitwirkung an der Etablierung und Übernahme bestimmter Praktiken der Branche oder des Wirtschaftssystems als „gute Praxis“, zum anderen aber durch interne Prozesse von Variierungen, Selektionen und Institutionalisierungen. Solche Prozesse sind orientiert an unternehmensspezifischen, aber auch an generell gültigen Vorstellungen anknüpfenden Managementphilosophien und Leitbildern, die bei Erfolg des Unternehmens bestätigt, verdichtet und verfestigt werden, so daß man rückblickend von Unternehmenskulturen oder Unternehmensphilosophien sprechen kann. Es muß der historischen Unternehmensforschung also um die Rekonstruktion derartiger Evolutionsprozesse gehen.

Den Hauptgegenstand der Forschungen bilden mithin unternehmensinterne Differenzierungs- und Kommunikationsprozesse, die mit Prozessen der Wissensgenerierung und -vermittlung in der Branche oder im Wirtschaftssystem verbunden sind, sowie ihre strukturelle Verkoppeltheit mit Umweltsignalen und deren Zusammenhang mit Preisdifferenzen. Konkret geht es darum zu fragen: wie werden Umweltherausforderungen im Unternehmen wahrgenommen und als Problem reformuliert (viele Herausforderungen werden überhaupt nicht erkannt, manche werden zwar erkannt, aber nicht als Problem reformuliert, so daß man im Nachhinein von verpaßten Chancen redet etc.). Dieser selektive Wahrnehmungs- und Reformulierungsprozeß verweist wiederum auf unternehmensinterne organisatorische Ausdifferenzierungen und die damit gegebene Struktur und Komplexität von Kommunikationsprozessen, nach denen des weiteren zu fragen ist. (*Welche Zuständigkeiten und Kompetenzen existieren in der Außenwahrnehmung? Wer oder was bestimmt die kommunikative Agenda im Unternehmen?*) Diese kommunikative Problemaufbereitung trifft nun auf eine bereits existente interne Problemlösungsstruktur, die zumindest in größeren Unternehmen, die sich nicht mehr nach simplen autoritären Schemata leiten lassen, keineswegs einfach ist. Die nächste Fragestellung bezieht sich also auf Struktur und Formen von Problemlösungskommunikationen. (*Wo sind sie angesiedelt? Wer ist mit welchen Kompetenzen hieran beteiligt? Welche Informationen über das*

*eigene Unternehmen stehen dem einzelnen Entscheider überhaupt zur Verfügung? Welche Interessen werden in derartigen Problemlösungskommunikationen mobilisiert? In welchen Konstellationen werden Entscheidungen getroffen? Problem*lösungen, in der Regel von der Spitze her organisiert, müssen aber keineswegs zu Entwicklungsprozessen im gewünschten Sinne führen. Unternehmensprozesse sind in der Regel durch Handlungsinterferenzen, Widerstände, Zufälle und unerwartete Umweltänderungen gekennzeichnet, so daß der Schritt von der Formulierung einer Problemlösung über ihre Implementierung bis hin zu den dann eintretenden, häufig unerwünschten Ergebnissen die nächste Fragestellung bildet. *(Wie werden Problemlösungen implementiert? Wie lassen sich ihre Folgen beschreiben, vor allem aber wie werden ihre Folgen unternehmensintern beschrieben und wem werden „Erfolge“ und „Mißerfolge“ verantwortlich zugerechnet?)* Erfolgreiche Problemlösungen, die im übrigen keineswegs immer optimale Lösungen sein müssen (wegen der begrenzten Rationalität der Entscheidungsträger sind optimale Lösungen nicht bekannt, sondern nur zufriedenstellende können erreicht werden), verbrauchen zunächst Ressourcen, werden dann institutionalisiert. Sie legen damit sowohl in materieller wie in struktureller Hinsicht nachfolgenden Beobachtungs-, Entscheidungs- und Handlungsprozessen Schranken auf, konditionieren und limitieren ihre Möglichkeiten. Das bestimmt die nächste Fragestellung, nämlich die nach der Pfadabhängigkeit der Überlebensfähigkeit von Unternehmen *(Welche Rolle spielt „Bewährtes“ in materieller, struktureller und kommunikativer Hinsicht? Wie verlaufen Verlern- und Lernprozesse vor dem Hintergrund einer bewährten Vergangenheit?)*. Entwicklungen eines Unternehmens müssen schließlich gespiegelt werden an der Evolution von Ideen, Philosophien, Leitbildern und Problemlösungswissen in der Branche, in mit dem Unternehmen verbundenen Professionen und im Wirtschaftssystem. Es ist zu analysieren, welche Rolle ein Unternehmen in diesen Prozessen spielt, zu welchen Anteilen es Ideenlieferant, „Normungsinstanz“ oder Anpasser ist.<sup>9</sup>

Damit ist zunächst der Kreis der Fragestellungen geschlossen. Was hier in analytischer Form getrennt erscheint, bildet im Unternehmensalltag einen sich stets gegenseitig überlagernden Mehrebenenprozeß, der durch seine Rahmenbedingungen (die Umwelt im weitesten Sinne), seine Vergangenheit (die institutionalisierten Problemlösungen) sowie die gegenwärtigen Kommunikations- und Handlungsweisen strukturiert ist. Historiographisch, also in Hinsicht auf ein Referenzsubjekt, dessen Geschichte erzählt wird<sup>10</sup>, formuliert, ist die Generalfrage einer theoretisch reflektierten Unternehmensforschung die nach den Handlungsspielräumen und Handlungsmöglichkeiten der Akteure im Unternehmen und des Unternehmens in seinem Umsystem (Branche, nationale Wirtschaft, Weltwirtschaft). Die Handlungsspielräume zumindest werden durch die soziale Organisation Unternehmung und deren Geschichte sowie durch die Ressourcenverfügbarkeit und die Umweltkonstellationen bestimmt und limitiert. Die Handlungsmöglichkeiten sind hierdurch freilich nicht determiniert, sondern nur beschränkt: welche der Handlungsmöglichkeiten letztlich von den Akteuren

---

<sup>9</sup> Zum Zusammenhang von Strukturentwicklung und semantischer Tradition vgl. Niklas Luhmann, *Gesellschaftliche Struktur und semantische Tradition*, in: ders., *Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft*, Bd.1, Frankfurt/M 1993 (zuerst 1980), S.9-71. Vgl. auch Hansjörg Siegenthaler, *Prosperität und Krise*, Tübingen 1993.

<sup>10</sup> Vgl. hierzu Hermann Lübke, *Geschichtsbegriff und Geschichtsinteresse. Analytik und Pragmatik der Historie*, Stuttgart 1977.

auf den verschiedenen Ebenen gewählt werden, ist kontingent; Unternehmensentwicklungen sind in ihrer Pfadabhängigkeit kontingenzkausal.<sup>11</sup>

Die Zurechnung von Entwicklungen auf das Wollen und Handeln von einzelnen Akteuren ist bei komplexen sozialen Prozessen nicht ohne Risiko.<sup>12</sup> Daher zum Abschluß dieser Thesen der Versuch, die Fragestellung systematisch zuzuspitzen: Unternehmen sind zu definieren als zahlende und zu bezahlende Organisationen; die Orientierung auf Zahlungsprozesse bestimmt ihre *differentia specifica*, etwa im Gegensatz zu anderen Organisationen wie Kirchen und/oder Parteien. Die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit ist mithin der Kern des Überlebensprozesses von Unternehmen. Diese hängt von der Beobachtung und Ausnutzung/Schaffung von Preisdifferenzen ab sowie der Umsetzung dieser Beobachtungen in entsprechende Handlungen und Kommunikationen im Unternehmen. Dieser „Überlebenskomplex: Beobachtung und Nutzung von Preisdifferenzen“ (im Kern übrigens genau jene Rationalität, die M. Weber für das konstituierende Prinzip des Kapitalismus ansah) ist eine Funktion der sozialen Organisation des Unternehmens, ihrer Struktur und Kommunikationsweise. Diese soziale Organisation, in ihrem materiellen Kern in der formalen Organisationsstruktur und den Kommunikationsprozessen kristallisiert, ist ihrerseits Ergebnis eines komplexen historischen Evolutionsprozesses, in dem genau jene Beobachtungs- und Handlungsherausforderungen zu bewältigen waren. Den so konstituierten, für jedes Unternehmen im übrigen einzigartigen, allerdings auf der Folie der Evolution der Branche und des Wirtschaftssystems ablaufenden Entwicklungsprozeß, der von einer gewissen Stufe ab im Sinne eines Pfades kontingenzkausal verläuft, hat eine Unternehmensgeschichtsschreibung im Sinne dieser Überlegungen zu rekonstruieren.

Zum Forschungsschwerpunkt der erneuerten historischen Unternehmensforschung sollten im Rahmen der Entwicklung eines theoretisch und methodisch kontrollierten Unternehmensbegriffes, der für historiographische Arbeit anschlussfähig ist, insbesondere die folgenden Gegenstände gehören:

- Internalisierung und Externalisierung von Funktionen (z.B. vertikale u. horizontale Integration, Übernahme von Arbeitsmarktfunktionen in das Unternehmen, Forschung und Entwicklung etc.) als Reaktion auf Marktveränderungen und Verschiebungen der relativen Preise: Wann, wie und warum entscheiden sich Unternehmen dafür, Transaktionen zu internalisieren (also etwa einen Zulieferer aufzukaufen, einen strategischen Rohstoff selbst herzustellen, interne Arbeitsmärkte zu bilden usw.)? Wann, wie und warum externalisiert man Funktionen oder plädiert gegen Internalisierungen? Welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang Formen der offiziellen oder privaten Regulierung von Märkten durch Kartelle, Absprachen, Verträge, Vorschriften etc.?
- Ausdifferenzierung von Organisationsstrukturen und internen Kommunikationsprozessen in Reaktion auf z.B. Größenwachstum des Unternehmens (Bürokratisierung, Divisionalisierung etc.), Veränderungen in seiner Umwelt (Demokratisierung der Politik, Übergang zur Diktatur),

---

<sup>11</sup> Zu dem zugrundeliegenden Verständnis des historischen Prozesses und zur Begrifflichkeit siehe Niklas Luhmann, *Evolution und Geschichte*, in: *Geschichte und Gesellschaft* 2 (1976), S.284-309. ). Der Begriff „Kontingenzkausalität“ bezeichnet den nichtdeterminierten, gleichwohl aber konditionierten und limitierten Ablauf historischer Prozesse.

<sup>12</sup> Das Hauptproblem besteht darin, daß das historiographisch unvermeidliche Prinzip der „Personalisierung“ zugleich zur theoretischen Figur wird, nach der das, was geschieht, immer einem intentionalen Handeln folgt, welches das, was geschieht, auch so gewollt hat, wie es geschieht. Eine theoretisch begründete Unternehmensgeschichtsschreibung bedarf insofern auch ihrer eigenen Narrativität, die diesen Fehlschluß zu vermeiden hilft.

interne Differenzierungs- und Aushandlungsprozesse (Strukturverschiebungen der Belegschaft und des Managements, soziale Konflikte, Mitbestimmung).

- Unternehmensstrategien und mikropolitische Zwänge, insbesondere also die Frage der interaktiven Aushandlung und Durchsetzung von Handlungsstrategien als Reaktion auf Marktveränderungen, Änderungen in der Organisationsstruktur und der Kommunikationsweise des Unternehmens, Änderungen in der Produktionstechnik, der Arbeitsorganisation und der Produktstrukturen.
- Der Zusammenhang von interner Strukturierung des Unternehmens und Überleben auf Märkten, also die Frage, welchen Einfluß und welche Bedeutung die Funktionsweise des sozialen Systems Unternehmung für seine ökonomische Entwicklung besitzt.

Bei der Thematisierung dieser Gegenstände sollte ein expliziter Bezug zu einigen neueren theoretischen Herausforderungen gefunden werden. Zu denken ist dabei insbesondere an

- die Frage der Bedeutung von Eigentums- und Verfügungsrechten,
- die Frage der Bedeutung von Informationsasymmetrien, insbesondere des Principal-Agent-Problems,
- die Frage der Bedeutung von Transaktionskosten,
- die Frage der Bedeutung der institutionellen und evolutorischen Bedingtheit von Unternehmenshandeln.

Aus historiographischer Sicht wäre es wünschenswert, wenn jeweils gefragt würde

- nach Handlungsspielräumen und Handlungsmöglichkeiten konkreter Akteure,
- nach der „Pfadabhängigkeit“ von Unternehmensgeschichten,
- nach der „Kontingenzkausalität“ von Handlungsprozessen;
- nach Singularität, Generalität, Vergleichbarkeit, Repräsentativität und/oder Anschlußfähigkeit einzelner Unternehmensgeschichten.

Damit dürfte sich zwangsläufig eine Schwerpunktsetzung der empirischen Forschung im Bereich der unternehmensinternen Kommunikation, den Informations- und Entscheidungsprozessen ergeben. Insbesondere sollten dabei zum Erfolg des Unternehmens ins Verhältnis gesetzt werden:

- Information und Kommunikation
- Entscheidungs- und Organisationsstrukturen
- Kontroll- und Meßinstitutionen und -formen.

Im Ergebnis dieses Arbeitsprogramms sollte es möglich sein, die Frage zu überprüfen, ob Unternehmen als spezifische soziale Organisationen ihr Überleben in der Zeit ihrer kommunikativen Lernfähigkeit und damit verbunden der Fähigkeit verdanken, auf Impulse von außen flexibel und innovativ zu reagieren, und diese Fähigkeit als singuläre historische Eigenschaft zu begreifen ist oder ob Unternehmenserfolg letztlich nicht doch auf Zufall beruht.

---

## VERANSTALTUNGEN

---

AKKU-Jahrestagung 1998 zum Thema „Transformationsprozesse in Mittel- und Osteuropa“

Die Jahrestagung 1998 des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte wird sich am 8. und 9. Oktober im Dresdener Hannah Arendt Institut den „Historischen Transformationsprozessen der Staaten Mittel- und Osteuropas in der Unternehmensperspektive“ widmen.

Ausgangspunkt der Diskussion ist die durch die aktuellen Entwicklungen ausgelöste Hinwendung der wirtschafts-, aber auch politikwissenschaftlichen systemvergleichenden Forschung zur Untersuchung der Transformation sozialistischer Systeme in marktwirtschaftlich privatwirtschaftliche Ordnungen. In kritischer Auseinandersetzung mit dieser Konzentration der systematischen Disziplinen auf die „Re-Transformation“ der neunziger Jahre wird die AKKU-Jahrestagung die historische Perspektive grundlegend erweitern, indem sie sowohl die Umbrüche nach dem Zweiten Weltkrieg als auch die inversen Transformationsprozesse der jüngsten Vergangenheit zum Gegenstand macht. Um darüber hinaus auch internationale Vergleichsebenen zu eröffnen, wird die spezifische Ausprägung der jeweils gleichgerichteten Veränderungen in der DDR (bzw. den neuen Bundesländern), der CSSR und Polen diskutiert.

Angestrebt wird schließlich die durchgängige Fokussierung auf die Wahrnehmung, den Verlauf und die Verarbeitung der Transformationsprozesse auf der Branchen-, vor allem aber der Unternehmensebene: Allgemein kann hier unterstellt werden, daß der Systemwechsel am Ende der vierziger Jahre grundlegend andere Implikationen für die Mikroebene definierte als die Re-Transformation der neunziger Jahre. Insofern als der Übergang zur sozialistischen Planwirtschaft auf der Grundlage staatlichen Eigentums an den Produktionsmitteln substanziell eine Auflösung der tendenziell autonomen Unternehmensorganisation bezweckte, ergab sich in dieser Phase ein breites Spektrum gewollter Externalisierungsprozesse. Im Ergebnis gingen die wesentlichen strategischen Unternehmensfunktionen (z. B. Produktplanung, Investitionspolitik, Preisbildung, betriebliche Sozialpolitik) auf eine tiefgestaffelte, im wesentlichen politisch regulierte Planungsbürokratie über, während die früheren Unternehmen zunehmend auf betriebliche Funktionen reduziert wurden. Unter dieser Perspektive erscheinen die Veränderungen der neunziger Jahre zuvorderst als der Versuch der Re-Internalisierung unternehmerischer Funktionen zum Zweck einer Neu-etablierung von Unternehmen (und Unternehmern) im Sinne von unabhängigen Entscheidungseinheiten; kurz: Die Umwandlung von Betrieben in Unternehmen stand nunmehr auf der Tagesordnung. Zentrales Anliegen der Jahrestagung des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte wird es sein, einen eigenständigen Beitrag zu diesem, bislang noch wenig entwickelten, historischen Transformationsvergleich zu leisten und möglicherweise Impulse für kommende Arbeiten zu vermitteln.

*Stefan Unger*



## Tagungsverlauf

Donnerstag, 8.10. (nachmittags)

*Sektion 1: Theoretische Einführung in die Transformationsforschung*

- Prof. Dr. Melanie Tatur (Frankfurt/Main)

*Sektion 2: Die Transformation in der CSSR*

- Dr. Manfred Grieger (Bochum/ Dresden): Die Skoda-Werke 1945 - 1950

- Dr. Klaus Kocks (Wolfsburg): Die marktwirtschaftliche Transformation von Skoda, Mlada Boleslav. Die Erfolgssicht des VW-Managements.

Freitag, 9.10. (vormittags)

*Sektion 3: Die Transformation in der DDR, bzw. den neuen Bundesländern*

- Dag Krienen (Bochum): Schiffbauindustrie

- Dr. Stefan Unger (Bochum): Eisen- und Stahlindustrie

*Sektion 4: Die Transformation in Polen*

- Dr. Hubert Schneider (Bochum): Die Sowjetisierung der polnischen Wirtschaft

- Prof. Dr. Jerzy Holzer (Warschau): Automobil- und Traktorenindustrie

*Sektion 5: Abschlußdiskussion*

---

## NEUE LITERATUR

---

**„Der gläserne Riese“. RWE. „Ein Konzern wird transparent“, hg. von Dieter Schweer und Wolf Thieme, Wiesbaden 1998, 318 S., DM 45.**

Die DEA-Tankstelle an der A9 südlich von Leipzig verkauft neben Shampoo und aufblasbaren Nilpferden auch Monatsbinden und Kondome der Marke „BillyBoy“ (farbig-feucht). Was hat das mit der Geschichte des RWE-Konzerns zu tun? Zunächst einmal gar nichts. Und auf den ersten Blick erscheint das Hochglanzbuch zum 100jährigen Jubiläum des RWE wie eine von zahlreichen, buntbebilderten und schillernden Publikationen, die zu eben solchen Anlässen in hoher Auflage auf den Markt kommen. Auch der Titel „Der gläserne Riese“ sowie die Inhaltsgliederung nach den Themenbereichen „Rückblick“ - „Einblick“ - „Ausblick“ klingen doch sehr nach Gestern - Heute - Morgen. Bei genauerem Hinsehen bzw. -lesen zeigt sich dann aber, daß es sich hier um eine neue Art von Jubiläumsschrift handelt, die die Machart der bekannten PR-Hochglanzbroschürentexte (Themen u.a. „Ökonomie und Ökologie“; „Leben im Revier“, Bericht über eine DEA-Tankstelle, Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden Dietmar Kuhnt) in lockerer Abfolge mit anspruchsvollen Texten renommierter Historiker und Journalisten zur RWE-Geschichte verknüpft. Damit folgt auch das RWE dem neuen Trend, sensible Themen und Zeitabschnitte seiner Geschichte von kritischen Wissenschaftlern bearbeiten zu lassen. So schreibt Gerald D. Feldman über Hugo Stinnes und Man-

fred Grieger über „Das RWE in Wirtschaftskrise und NS-Diktatur 1930-1945“, wobei er sehr differenziert die einerseits widerstreitenden Interessen, andererseits die Arrangements zwischen dem Elektrizitätskonzern und dem NS-System aufzeigt. Joachim Radkau bearbeitet in mehreren Kapiteln die Nachkriegsentwicklung des RWE mit dem für die 50er und 60er Jahre bemerkenswerten Befund, daß das Unternehmen zunächst auf die Braunkohle und die Wasserkraft zur Stromerzeugung setzte und erst durch die Ministerialbürokratie des Atom- und Wirtschaftsministeriums dazu gedrängt wurde, sich stärker der Atomenergie zuzuwenden. Im Anschluß an Radkaus Kapitel über das „RWE zwischen Braunkohle und Atomenergie 1945-1968“ erfährt der Leser dann etwas über eine „moderne Karawanserei“ in Form einer DEA-Tankstelle mit seinem Service, Imbiß und den über 4000 Artikeln des Tankstellen-Shops. Mit den dort erhältlichen feucht-bunten Kondomen schließt sich dann auch der Kreis für den Rezensenten.

Aus Sicht des Historikers ist die RWE-Jubiläumsschrift sicherlich ein Kompromiß, zumal die historisch anspruchsvollen Texte auf jegliche Anmerkungen und Quellenhinweise verzichten. Als Alternative zu den inhaltsleeren Festschriften im Stile des „Gestern - Heute - Morgen“ ist sie jedoch auch aus wirtschaftshistorischer Perspektive akzeptabel, zumal bei zukünftigen Festschriften kaum zu erwarten ist, daß viele Unternehmen sich zur Publikation reiner Textbände, wie etwa im Falle der Deutschen Bank oder VW, entschließen werden.

*Christian Kleinschmidt*

---

**Unternehmen im Nationalsozialismus. Herausgegeben von Lothar Gall und Manfred Pohl (Schriftenreihe zur Zeitschrift für Unternehmensgeschichte Bd.1) München 1998, 143 S., DM 48.**

Mit dem Band „Unternehmen im Nationalsozialismus“ startet die Gesellschaft für Unternehmensgeschichte ihre neue Schriftenreihe zur Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, die sich seit kurzem ebenfalls im neuen Gewand und auch inhaltlich ansprechender gestaltet.

Der vorliegende Band 1 der Schriftenreihe ist das Ergebnis eines Symposiums „Unternehmer und Unternehmen im Nationalsozialismus“, an dem im Juni 1997 international hochkarätige Historiker wie Harold James, Henry A. Turner, Peter Hayes, Gerald D. Feldman oder Hans Mommsen teilgenommen haben. Im Mittelpunkt der Veranstaltung stand die Frage nach dem Verhalten und der Rolle von Unternehmern und Unternehmen im NS, nach Motiven und Handlungsspielräumen, nach Willensbildungsprozessen und Einstellungen, also Themen, die methodologisch durchaus im Bereich mentalitätshistorischer oder betriebswirtschaftlich-entscheidungstheoretischer Fragen angesiedelt sind. Bemerkenswerterweise verfolgte nun keiner der anwesenden Historiker einen methodologisch auf diese Fragestellung hin ausgerichteten Ansatz. In ihrer Einleitung formulieren die Herausgeber Lothar Gall und Manfred Pohl das zukünftig wünschenswerte Ziel der Erarbeitung vergleichender Studien und einer daraus abgeleiteten Verhaltenstypologie von Unternehmern, und in der Schlußdiskussion plädiert Hans Mommsen gegen die Anwendung individualpsychologischer und für eine prosopographische, also auf der Auswertung serieller Quellen basierende Analyse von Unternehmensführungen. Zwischen diesen Bemerkungen wird jedoch methodologisch kein Neuland beschritten, und inhaltlich fassen von den vier Hauptreferaten zu den Themenbereichen Banken im NS (Harold James), Volkswagen (Hans Mommsen), Deutsche Reichsbahn (Klaus

NS (Harold James), Volkswagen (Hans Mommsen), Deutsche Reichsbahn (Klaus Hildebrand) und I.G.-Farbenindustrie (Peter Hayes) mindestens drei noch einmal die in jüngster Zeit erschienenen Langfassungen zusammen.

Da bei Tagungen, so wohl auch in diesem Falle, mehr und mehr dazu übergegangen wird, den Referenten nur 20 Minuten Redezeit zur Vorstellung ihres Themas einzuräumen und anscheinend die schriftlichen Manuskripte im vorliegenden Falle im Verhältnis 1:1 abgedruckt worden sind, ergibt sich für 90% der Textbeiträge eine Länge von weniger als 10 Druckseiten. Vor dem Hintergrund des gemeinsamen Nenners des „Primat der Politik“ kristallisiert sich dabei eine Art Muster heraus, nach dem viele Unternehmen (mit wenigen Ausnahmen) nach anfänglich zögerndem und abwertenden Verhalten nach 1933 eine hohe Anpassungsbereitschaft und Loyalität mit dem NS-Regime an den Tag legten. Gleichzeitig ist zu beobachten, daß trotz z.T. weiterbestehender Interessendivergenzen „unter Bedingungen, die näher zu definieren sind, eine weitgehende Kongruenz zwischen industriellen Interessen und Politik des Nazi-Regimes aufgetreten ist“ (Hans Mommsen). Diese Ergebnisse sind, wie gesagt, bereits in den Langfassungen zur Geschichte der Deutschen Bank, Volkswagen, der IG Farben, Daimler-Benz etc. beschrieben worden.

Allerdings: Zugespißt unter der Fragestellung des unternehmerischen Verhaltens im NS bietet der vorliegende Sammelband „light“ mit 138 Seiten bei vier Schwerpunktthemen mit insgesamt 15 Beiträgen einen Überblick über den aktuellen Forschungsstand, wobei man sich bei einigen Beiträgen einen ausführlicheren Anmerkungsapparat gewünscht hätte.

*Christian Kleinschmidt*

---

**Rasch, Manfred, Karl-Peter Ellerbrock, Renate Köhne-Lindenlaub, Horst A. Wessel (Hg.): Industriefilm - Medium und Quelle. Beispiele aus der Eisen- und Stahlindustrie. bearb. v. Manfred Rasch, Essen: Klartext Verlag 1997, 279 S.**

Viele Assoziationen sind bei der Reflexion des Stichwortes "Industriefilm" denkbar. Es könnten mit diesem Begriff industriell gefertigte Filme gemeint sein, Filme über die Industrie oder Filme, die die Industrie in Auftrag geben hat. Auch wenn die Initiatoren der drei Veranstaltungen 1996 in der Villa Hügel in Essen, die hier - ergänzt durch vertiefende Aufsätze - in schriftlicher Form publiziert werden, sicherlich dem letzten Begriff am nächsten stehen, so kann der vorliegende Band nicht auf eine einheitliche Begriffsdefinition zurückgreifen. Weder von der Film- noch von der Geschichtswissenschaft waren die gemeinten Filme nämlich bislang wahrgenommen worden. Ausgangspunkt für die Vortragsveranstaltungen wie auch für die Publikation war daher zunächst die Überlieferung von historischen Filmsequenzen in den Unternehmensarchiven von Krupp, Hoesch, Mannesmann und Thyssen; und ausgehend von dieser Grundlage ergeben sich sehr unterschiedliche Akzente in den einzelnen Beiträgen. Das Spektrum reicht von der Organisationsgeschichte der Filmaktivitäten unterschiedlicher Unternehmen als Instrumente der Unternehmenspolitik, über enge filmhistoriographische Inhaltsbeschreibungen der in Essen gezeigten "Industriefilme" bis hin zu geschichtsmethodologischen Reflexionen über den "Quellencharakter" von Filmsequenzen generell und "Industriefilmen" im Besonderen.

In allen Einzelbeiträgen erhält man diverse unternehmenshistorisch aufschlußreiche Hinweise, die sich im Vergleich der jeweiligen Verwendung des Mediums Film in den ausgewählten Unternehmen zu einem generellen medienhistorischen Entwicklungspfad der Unternehmensgeschichte verdichten. Während bei Krupp schon vor dem Ersten Weltkrieg eine eigene Abteilung für die Herstellung von Filmen zur Unternehmensgeschichte und zur Selbstdarstellung geschaffen wurde, verhielt sich Thyssen bis in die 1930er Jahre gegenüber dem Film äußerst zurückhaltend, selbst wenn es sich nur um Gewährung von Drehgenehmigungen auf dem Werksgelände handelte. Bei Hoesch funktionalisierte man das Medium dagegen schon 1927 als Ausbildungsinstitution zur Steigerung der Arbeitssicherheit, indem mittels gemeinschaftlicher Filmsichtungen Lehrlinge auf die Eigenverantwortung bei Betriebsunfällen hingewiesen wurden. Systematisch als Instrument der Unternehmenspolitik wurde der Film dann freilich erst seit den 1950er Jahren verwendet, als der Prestige- und Imagefilm aufkam, der schließlich sogar im Vorprogramm der Kinos lief. Parallel zur Entwicklung des Mainstreamkinos hatte auch der "Industriefilm" eine Blüte in den 1960er Jahren, während seitdem eine Ausdifferenzierung der unterschiedlichen Funktionen von Filmen in der Unternehmenspolitik stattfindet, die mit dem Medienwechsel zum Video einher geht. Insbesondere die technischen Filme bspw. zu Meßzwecken, Filme zur spezialisierten Präsentation einzelner Produkte oder Ausbildungsfilm wurden seitdem auf Magnetband produziert. Die jüngsten Möglichkeiten der multimedialen Unternehmenskultur sind im Buch visionär angedacht.

Spätestens bei der Behandlung der unternehmerischen Filmarbeit in den vier exemplarischen Industrieunternehmen in der Phase zwischen 1950 und 1970 drängt sich den Lesern aber die Frage auf, was eigentlich den "Industriefilm" von Werbefilmen unterscheidet, oder besser: in welchem Zusammenhang beide stehen. Dieses Erklärungsdefizit ist indes keineswegs den Autoren anzulasten, sondern es resultiert aus dem Mangel an theoretischen und methodischen Vorarbeiten zum Thema "Film als historische Quelle", oder - wie es Klaus Tenfelde in seinem Beitrag formuliert - aus dem Mangel an "methodischer Tradition der Interpretation von Filmen" in der Geschichtswissenschaft. Durch diese methodologische Leerstelle verkommen Versuche der Integration von filmischen Quellen in historische Untersuchungen nur zu oft zum bloßen Aufhänger für ganz andere Geschichten: den Hintergründen der Entstehungsgeschichte des jeweiligen Films, der Intentionen von mehr oder weniger bedeutsamen Regisseuren, den Ereignissen, die nicht im Bild zu sehen waren, oder der Geschichte der Filmproduktionsfirma.

Diese verengende Perspektive ist mit dem vorliegenden Band an vielen Stellen durchbrochen worden. So wird nach der Strukturveränderung der Wahrnehmung gefragt, die sich in den unterschiedlichen Filmen beispielsweise im Vergleich der 1920er und 1960er widerspiegelt, und es wird nach der veränderten Rolle gefragt, die die filmische Präsentation des Unternehmens im Wandel der Unternehmenspolitik einnimmt. Beide Fragestellungen sind dabei als Ausgangspunkte für intensivere Forschungsarbeiten zu verstehen und nicht als ein Abschluß. Bei der Weiterführung dieser Arbeiten wird es sich empfehlen, die Untersuchungen auf Unternehmen anderer Branchen auszudehnen, in welchen wegen einer größeren geographischen Ausdehnung Filme eine bedeutsamere Rolle für die unternehmerische Steuerung gespielt haben. Gleichzeitig wäre bei einer Fortsetzung der Arbeiten der vermehrte Abdruck von Standbildern einzelner Einstellungen wünschenswert.

*Jan-Otmar Hesse*