

**ÖSTERREICHISCHE GESELLSCHAFT
FÜR UNTERNEHMENSGESCHICHTE**

16

CORPORATE IDENTITY UND GESCHICHTSBEWUSSTSEIN

HERAUSGEBER ALOIS MOSSER



**IWSU
R - 1712**

**TTI · ROLF ESCHENBACH · JOHANN HOCK ·
CKHGOTT · HERBERT MATIS · ALOIS MOSSER ·
BERT MÜLLER · ANDREAS RESCH**



Veröffentlichungen der Österreichischen Gesellschaft
für Unternehmensgeschichte

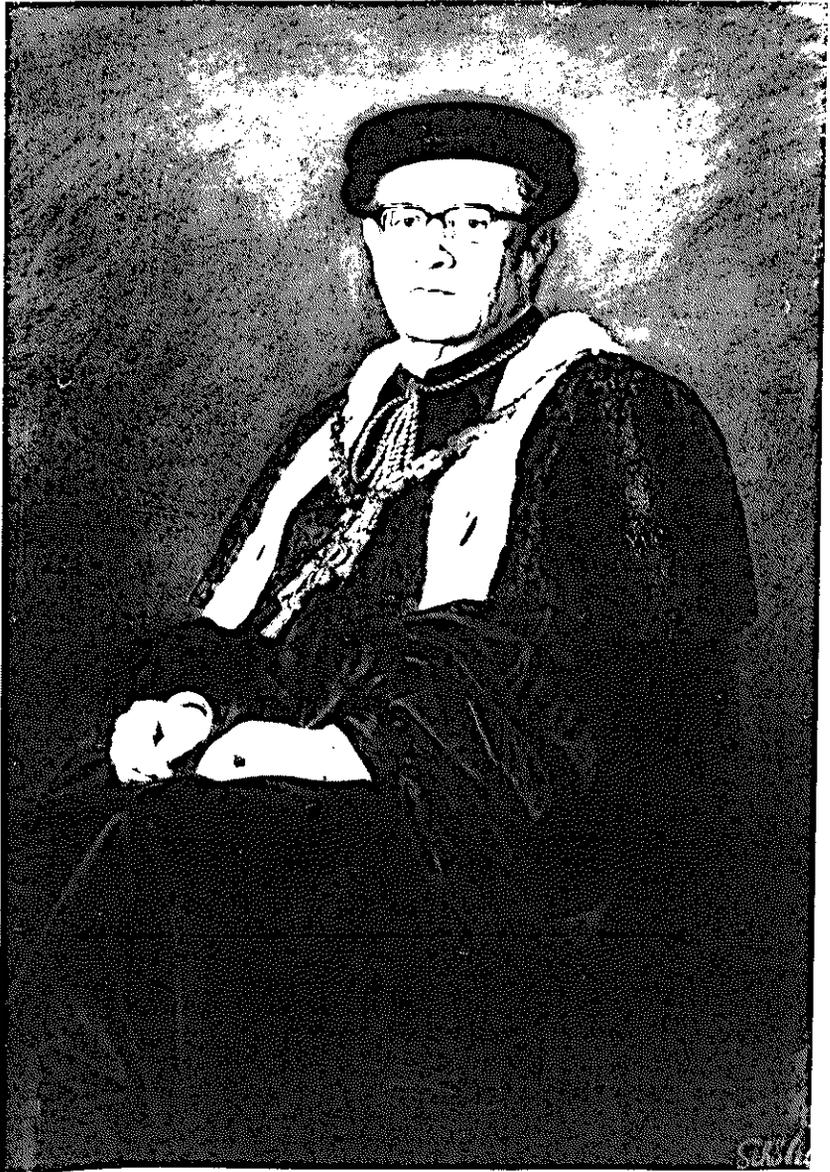
Band 16

Wien 1994

CORPORATE IDENTITY UND GESCHICHTSBEWUSSTSEIN

HERAUSGEBER ALOIS MOSSER

Wien 1994



Univ.-Prof. Dr. Alois Brusatti

*Dem Gründer und Ehrenvorsitzenden
der Österreichischen Gesellschaft
für Unternehmensgeschichte*

zum

75. Geburtstag

zugeeignet

Die Drucklegung dieser Publikation wurde
durch folgende Institutionen und Firmen ermöglicht,
denen unser besonderer Dank gilt:

Bank Austria AG
Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung
Kulturabteilung des Amtes der NÖ. Landesregierung
Österreichische Lotterien GmbH
Wirtschaftskammer Österreich

Eigentümer, Herausgeber und Verleger:
Österreichische Gesellschaft für Unternehmensgeschichte,
Wirtschaftsuniversität Wien, Augasse 2 – 6, 1090 Wien
Satz: Exakta GmbH, 1180 Wien
Druck: REMAprint, 1160 Wien

Inhalt

Einleitung	9
<i>Alois Mosser</i>	
Management by History?	11
<i>Gottfried Marckhgott</i>	
Ohne historische Wurzeln geht nichts. Zur Reform der Wirtschaftskammern	19
<i>Johann Hock</i>	
Bank Austria. Die Schaffung einer neuen Unternehmenskultur aus zwei historisch unterschiedlichen Entwicklungen	23
<i>Robert Müller</i>	
Tradition als Werbehilfe	29
<i>Andreas Resch</i>	
Unternehmenskultur und Unternehmensentwicklung im Konzern der Allgemeinen Baugesellschaft – A. Porr AG	43
<i>Herbert Matis</i>	
„Corporate Identity“ und „Corporate Culture“	75
<i>Alois Brusatti</i>	
Was heißt Firmengeschichte? Zu welchem Zweck schreibt man Firmengeschichte?	113
<i>Rolf Eschenbach, Alois Mosser</i>	
Wieviel „Geschichte“ verträgt eine erfolgreiche Unternehmensführung	121
<i>Alois Brusatti</i>	
Nachruf auf Wilhelm Treue (1909 – 1992)	129
Autoren	131



Einleitung

Allen Vorgängen in Wirtschaft und Gesellschaft, Politik und Kultur, ist eine bestimmte Zeitstruktur zu eigen. Wir werden ihrer gewahr in der Dynamik des Geschehens. Dabei wird Gegenwart in historischer Bedingtheit sichtbar. Doch kein aktueller Entwicklungsprozeß ist nur das Ergebnis geschichtlicher Potenzen. In jedem scheint Geschichte zu einem bestimmten Ausmaß auch „überwunden“ zu werden. Offensichtlich lassen sich Probleme nicht nur durch einen Rückgriff auf geschichtliche Erfahrung, aber auch nicht durch deren Verleugnung lösen. Das „Lernen“ aus der Geschichte erweist sich als ein mittelbarer Vorgang auf hoher Verarbeitungsstufe.

Die logische Konsequenz ist ein ambivalentes Verhältnis des unter Entscheidungsdruck handelnden Menschen zur Geschichte. Je nach Einschätzung der Eigenartigkeit einer Situation wird die Bereitschaft, auf bekannte Strategien zurückzugreifen, zu- oder abnehmen.

Dieses Spannungsverhältnis kennzeichnet auch die Stellung der Geschichte unter den Humanwissenschaften. Die sogenannten systematischen Sozialwissenschaften definieren die Rolle und Bedeutung der historischen Dimension entsprechend der ihnen zur Verfügung stehenden Lösungskompetenz. Wird diese hoch bewertet, erweist sich der Blick auf vergleichbare geschichtliche Vorgänge als unnützlich, da man über zeitlos gültige Erklärungsmodelle und Strategien zu verfügen glaubt. Die Entwicklung der sozialwissenschaftlichen Disziplinen läßt aber kein kontinuierliches Vorwärtsschreiten auf dem Weg zur „reinen Einsicht“ erkennen, vielmehr zeigen sich immer wieder Perioden mit starker Rückkoppelung der deduktiv gewonnenen „Wahrheiten“ zum historisch-empirischen Befund. Der Anlaß für eine Haltungsänderung kann theoretischer wie pragmatischer Natur sein.

Ein derartiger Vorgang spielt sich gegenwärtig im betriebswirtschaftlichen Bereich der Organisations- und Managementforschung ab. Mißerfolge strategischer Führungstechniken lassen seit etwa zwanzig Jahren nach neuen

Bestimmungsgründen für ein erfolgreiches Management suchen. Die Diskussion ist um eine vollständige Erfassung aller auf das System „Betrieb“ einwirkenden Faktoren bemüht. Insgesamt schaffen sie eine spezifische Unternehmenskultur und Unternehmensidentität. Corporate Culture und Corporate Identity sind aber „geronnene“ Geschichte. Sie im Sinn einer erfolgreichen Unternehmensführung zu instrumentalisieren, ist eine Aufgabe, die den Betriebswissenschaftler und den Historiker zusammenführt.

Der vorliegende Band greift diese Problematik auf und faßt Stellungnahmen aus Wissenschaft und Wirtschaft zusammen. Im Rahmen einer Podiumsdiskussion am 4. März 1993, zu der die Österreichische Gesellschaft für Unternehmensgeschichte, die Wirtschaftskammer Österreich sowie die österreichische Sektion der Vereinigung deutscher Wirtschaftsarchivare geladen hatten, wurden von allen Beteiligten Geschichtsbewußtsein als Voraussetzung für Unternehmenskultur und -identität angesehen. Inwieweit allerdings „Geschichte“, über die ein Unternehmen „verfügt“, für aktuelle Entscheidungen verwertbar gemacht, gleichsam operationalisiert werden kann, worauf letztlich die Frage „Management by History?“ abzielt, ist generell nicht zu klären. Andererseits zeigt sich immer deutlicher, daß Maßnahmen etwa im Bereich der Betriebsorganisation oder der Unternehmensführung dann erfolgreich sind, wenn sie in Abstimmung mit den tradierten Werthaltungen und kulturellen Ausprägungen erfolgen. Diese Zusammenhänge harren noch weitgehend der systematischen Aufarbeitung, bei der die Teilnahme des Historikers unerlässlich scheint.

Die Österreichische Gesellschaft für Unternehmensgeschichte widmet den vorliegenden Band Herrn em. Univ. Prof. Dr. Alois Brusatti zum 75. Geburtstag, der sich als Forscher wie als Lehrer stets um einen konstruktiven Dialog zwischen Geschichte und Sozialwissenschaften einerseits, zwischen Wissenschaft und Wirtschaft andererseits, bemüht hat, und dessen Arbeiten vor dem Hintergrund gegenwärtiger Entwicklungen ihre hohe Aktualität beweisen. Die Widmung ist getragen von den herzlichsten Wünschen aller Mitglieder und Freunde der Österreichischen Gesellschaft für Unternehmensgeschichte für ein weiteres erfolgreiches Wirken des Jubilars!

Wien, im Jänner 1994

Alois Mosser

ALOIS MOSSER

Management by History?

Meine sehr geehrten Damen und Herren!

Ich vermute, daß die Ankündigung eines Vortragstitels „Management by History“ nicht nur Ihre Aufmerksamkeit erregte, sondern fallweise auch eine gewisse Verwunderung, wenn nicht sogar Ratlosigkeit zur Folge hatte. Das war durchaus beabsichtigt!

Nicht meine Absicht wird es aber sein, dem sich in jüngster Zeit rasch ausweitenden Angebot an „Management by-Produkten“ ein weiteres hinzuzufügen, das in allen Fragen der Unternehmensführung und -organisation umfassende Problemlösungskraft verspricht, indem etwa Geschichte in dieser Funktion dargestellt werden sollte. Was verleitet dann aber zur Frage „Management by History“?

Bei aller Vielfalt läßt die jüngere Literatur zur Organisations- und Managementforschung eine durchgehende Tendenz erkennen, nämlich die der Abkehr von der Vorstellung eines durch strategisches Management erzielbaren betriebsorganisatorischen Optimums und der Hinwendung zur Anschauung, daß Unternehmen wie alle sozialen Systeme nur begrenzt steuerbar sind. Man sucht nach Lenkungsinstrumenten, die der aus der historischen Entwicklung resultierenden Eigenart Rechnung tragen und ganzheitlichen Charakter haben. Der Grundgedanke mündet in die Forderung nach einem „Management of Evolution“. Bernhard Dietel bezeichnete 1987 diese Perspektive als „die Botenschaft“ der Unternehmenskulturdiskussion.

Waren Bemühungen in diese Richtung bis in die frühen siebziger Jahre häufig von einem esoterischen Flair umgeben, das einem rationalen Kalkül abträglich zu sein schien, so führten alsbald tiefgreifende Veränderungen in den Wettbewerbsverhältnissen zwischen den führenden Wirtschaftsmächten zu einer kritischen Auseinandersetzung mit den herrschenden Management-

techniken. So zeigten sich japanische Unternehmen mit nur schwach ausgeprägten formalen Regelsystemen gerade solchen amerikanischen Firmen überlegen, die eine hoch formalisierte Organisationsstruktur mit subtilen Steuerungsmechanismen besaßen.

Zweifel an der Wirksamkeit eines sich an „harten Fakten“ orientierenden strategischen Managements wurden laut. Man erkannte die Bedeutung außerwirtschaftlicher Faktoren im Betriebsgeschehen und externer Einflüsse aus Gesellschaft, Staat und Kultur. Innerhalb der Organisationstheorie entwickelte sich eine „kulturvergleichende Managementforschung“ (Edmund Heinen). Die Anwendung des Kulturbegriffs ermöglichte eine ganzheitliche Erfassung aller auf eine Betriebsorganisation einwirkenden Faktoren. Die heute hohe Publizität besitzende Diskussion um Corporate Culture und Corporate Identity sucht aus der geschichtlichen Erfahrung heraus nach neuen Bestimmungsgründen eines erfolgreichen Managements.

Diese Entwicklung zeigt nun eines deutlich: Die betriebliche Organisationsforschung richtet ihr Augenmerk zunehmend auf empirische Phänomene, von deren Geschichtlichkeit schwer zu abstrahieren ist, deren komplexe Struktur und oft auch Widersprüchlichkeit eine Regelfindung und „sichere“ Aussage verhindern.

Begriffe wie „Unternehmenskultur“ und „Unternehmensidentität“ sind „geronnene“ Geschichte, und die Forderung einer stärkeren Berücksichtigung der sozialen Dimension in Fragen der Unternehmenssteuerung führt an die geschichtliche und anthropologische Dimension der Entstehung und Wandelbarkeit von Sozialbeziehungen heran. Das bedeutet keinesfalls, daß die systematische wissenschaftliche Arbeit der Management- und Organisationsforschung obsolet geworden wäre; im Gegenteil, das neue Erfahrungswissen bedarf einer kompetenten Aufarbeitung und Interpretation. Dieses Ziel ist aber angesichts der Komplexität des Gegenstandes nur mehr im Rahmen eines interdisziplinär geführten Diskurses zu erreichen. Daß in diesem Zusammenhang auch für den Historiker ein Handlungsbedarf besteht, kann nach dem bisher Gesagten wohl schon grundsätzlich bejaht werden. Welche konkreten Aufgaben aber von ihm übernommen werden können, soll im folgenden untersucht werden. Dabei scheint es nützlich, auf die schon angedeuteten Wandlungen in den Zielperspektiven der Management- und Organisationsforschung zu reflektieren.

Fragt man nach dem Verhältnis von Geschichte und Betriebswirtschaftslehre auf dem Gebiete der Unternehmensforschung, kann von folgender These ausgegangen werden: Je stärker die Lehre von der Unternehmensführung von der Überzeugung der „Machbarkeit“ optimaler Betriebsstrukturen abrückt, je weniger sie auf zeitlos gültige Organisationsstrukturen und strategische Planung setzt, desto „historischer“ wird sie. Wie kam es dazu und was folgt daraus?

Bis vor etwa einem Vierteljahrhundert wurde der Anspruch aufrechterhalten, die Organisationsforschung müsse in der Lage sein, die „reine“ Wirkweise, gleichsam die „Mechanik“ funktionierender Institutionen freizulegen. Dementsprechend war die Metaphorik, deren sich die Organisationstheorie bediente. Man verglich betriebliche Organisationen mit biologischen Organismen, mit maschinenähnlichen Konstrukten oder mit einem System produktiver Faktoren. Das Unternehmen wurde als geschlossenes System definiert, das es im Sinne der Zielvorstellungen zu steuern galt (Edmund Heinen). Hinter all diesen Bildern verbarg sich die Zuversicht, betriebliche Prozesse gründen letztlich auf unumstößlichen Gesetzen, deren Berücksichtigung eine erfolgreiche Unternehmensführung gewährleistet.

Mißerfolge wie die eingangs erwähnte Unterlegenheit amerikanischer Firmen gegenüber japanischen Konkurrenten ließen Zweifel an der Validität der herrschenden Lehrmeinung aufkommen. Diese wurden genährt durch weitere, offensichtliche Mängel geltender Führungskonzepte. Ich bediene mich eines 1991 von Margit Osterloh im Rahmen ihrer Überlegungen zu „Unternehmensethik und Unternehmenskultur“ aufgestellten Katalogs von Kritikpunkten: Sie macht auf „Schwierigkeiten bei der Implementierung strategischer Planungen“ aufmerksam, auf einen „Wertewandel“ in den traditionellen Arbeitstugenden, wie den Rückgang an Disziplin und Pflichtbewußtsein, was zu Wettbewerbsnachteilen führen kann, und sie verweist auf die immer öfter gemachte Erfahrung, daß neue Technologien am „Vorhandensein spezifischer Werthaltungen“ der Arbeitnehmer scheitern.

Immer deutlicher zeichnet sich ab, daß der Glaube an die Verfügbarkeit des Systems „Unternehmung“ ein Irrtum war. Die Unternehmung muß nun als „offenes, soziales System“ konzipiert werden, dessen Funktionalität man weniger durch eine hochformalisierte Führungstechnik als vielmehr durch die Berücksichtigung sozio-kultureller Faktoren abzusichern hat. In der Literatur ist von der Wichtigkeit gemeinsamer Normen und Werte, von Unternehmerphilosophie und Unternehmenskultur die Rede, die insgesamt identitätsstiftend wirken sollen. Manche Publikationen erwecken allerdings den Eindruck, es genüge für ein erfolgreiches Management, den „Kulturfahrplan“ zu studieren. Die Hochstilisierung der Unternehmenskultur zur „heilenden Wunderkraft bei allen unternehmerischen Krankheiten“ wird mitunter auch beklagt.

Ebenso darf nicht übersehen werden, daß Unternehmenskultur als ideeller Wert wie auch als erfahrbares und wirksames Phänomen nicht erst in jüngster Zeit erfaßt wurde. Als Beispiel sei nur auf die Vielfalt und Langlebigkeit der Symbole einer an Facetten überreichen und bewußt gepflegten Unternehmenskultur verwiesen, wie sie der wirtschaftliche Liberalismus der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts hervorbrachte. Was die Betriebswirtschaftslehre und viele Praktiker heute dazu verleitet, Unternehmenskulturforschung zu be-

treiben, sind die hohen Anforderungen an die Anpassungs-, Wandlungs- und Erneuerungsfähigkeit von Unternehmen, die allein durch den Einsatz des klassischen Instrumentariums zum Aufbau optimaler Betriebsstrukturen nicht mehr gewährleistet scheinen. Ein erheblicher Handlungsbedarf resultiert auch aus Veränderungen im Werte- und Normengefüge der Arbeitswelt, in generationsspezifischen Verhaltensweisen u.a.m. Die Verarbeitung, ja Indienstnahme all dieser Einflüsse bedarf einer flexiblen Organisationsform, die als Spiegelbild der allen Mitarbeitern eigenen Unternehmenskultur bezeichnet werden kann. So wird die Organisation selbst als Kultur begriffen und diese der betriebswirtschaftlichen Forschung zugänglich. Die Frage nach der Gestaltbarkeit von Organisationen wird zur Frage nach der Gestaltbarkeit von Unternehmenskulturen. Die Auffassungen hierüber gehen allerdings weit auseinander. Davon wird auch die Möglichkeit des Einsatzes historisch-analytischer Verfahren betroffen. Wenn „Kultur“ als mehr oder minder beabsichtigtes Nebenprodukt, als Subsystem der Organisation Unternehmung aufgefaßt wird, dann wird sie zu einer starren, objektiven Bedingung der Unternehmensführung, und das Interesse an ihrer historischen Bedingtheit wird gering ausfallen. In Ablehnung dieser funktionalistischen Sichtweise begreifen andere die Unternehmenskultur als „erkenntnisleitenden Grundbegriff der Organisationsforschung“. Kultur wird zum Ausdruck des „subjektiven Lebens und Erlebens der Organisation durch die Organisationsmitglieder“. Eine solche Betrachtung ist ohne Berücksichtigung des prozessualen Ablaufs von Kulturentstehung und Kulturwandel nicht sinnvoll. Ebenso legt die darin zum Ausdruck kommende Bewertung eines Unternehmens als ein System von sozialen Beziehungen eine historische Analyse nahe.

„Die Betriebswirtschaftslehre war es“, schrieb im Jahre 1966 Franz Decker, „die zuerst den Menschen in der Wirtschaft wiederentdeckte“, allerdings nur als Träger des betrieblichen Arbeitsvollzugs. Obwohl nach dem Ersten Weltkrieg entsprechend dem Wort eines Zeitgenossen, das „managing“ immer mehr zu einer „humanistischen Disziplin“ geworden war, hatten Betriebe und Unternehmen noch lange nur ein partielles Interesse an der Person des Mitarbeiters.

Erst unter dem Gesichtspunkt der Unternehmensorganisation als Kultur, im Zusammenhang der corporate culture fand der Mitarbeiter umfassende Berücksichtigung, im Arbeitsvollzug ebenso wie bei der Suche nach Problemlösungen oder in Fragen der Entscheidungsfindung; letztlich ist er unverwechselbarer Bestandteil der Identität eines Unternehmens, der „Firmenpersönlichkeit“.

Diese Entwicklung schlug sich auch in einem qualitativen Wandel der Solidarität der Mitarbeiter nieder. Corporate Identity verlangt nach einer Form von Solidarität, die Integration bewirkt. Im Anschluß an Dürkheim wird oft

auch von „organisatorischer“ Solidarität gesprochen; dieser Begriff erinnert aber an frühere funktionalistische und mechanistische Interpretationen und ist daher mißverständlich.

Der Begriff der Identität selbst ist historisch-genetisch zu definieren, und auf dem historisch-genetischen Bestand gründet die Selbstidentifikation der Institution Unternehmung. Die Geschichte übernimmt damit die Funktion des Identitätsstifters.

Reicht es nun nicht, sich dieser historischen Dimension bewußt zu sein, sie als Teil der Unternehmensidentität zu bewahren? Geschichtliches Bewußtsein ist sicherlich unabdingbar, genügt aber nicht der Anforderung, Problemlösungs- und Entscheidungshilfe zu sein. Das Ölbild des Firmengründers im Vorstandszimmer oder die Revitalisierung firmentypischer Symbole und Zeichen mögen das Kundenvertrauen stärken, werden aber kaum als Handhabe bei der Bewältigung von Managementaufgaben dienlich sein. Geschichte muß „instrumentalisiert“ werden.

Jedes Unternehmen ist das Ergebnis eines historischen Prozesses, auch der Akt der Firmengründung. Von Verlauf und Ergebnis dieser Entwicklung zu wissen, ist notwendig, um in der Gegenwart handeln zu können. Diese Einsicht ist aber noch zu wenig, um daraus Konsequenzen für die Unternehmensführung ableiten zu können. Unter Verwendung des corporate culture-Begriffes versucht derzeit die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre zu einer Typisierung der auftretenden Phänomene zu kommen. Man untersucht den Verankerungsgrad der Werte und Normen einer Unternehmenskultur bei den Mitgliedern oder die Systemvereinbarkeit, inwieweit das Werte- und Normenempfinden der Mitglieder mit den formalen Instrumenten der Unternehmensführung übereinstimmt. Hinter einer Unternehmenskultur verbirgt sich ja ein komplexes Gefüge sozialer Integrations- und Desintegrationsprozesse, von Abwehr- und Bereitschaftshaltungen, von Wertempfindungen und moralischen Prinzipien u.s.f. Diese Faktoren, Kräfte und Tendenzen beeinflussen in nicht geringem Ausmaß die Erfolgsquote jeder Maßnahme im Unternehmensbereich. Um Unternehmensführung auf sichere Entscheidungsgrundlagen zu stellen, sollte grundsätzlich auf eine historische Entwicklung, ihren gegenwärtigen Stand sowie auf die sich abzeichnenden Tendenzen Rücksicht genommen werden.

Diese Auseinandersetzung mit der gegenwärtigen Geschichte muß bewußt, gleichsam offen geführt werden, weil sonst die Gefahr besteht, daß sich „Historisches“ unbesehen und ungewogen durch die Hintertüre einschleicht. Der kontinuierlich abrollende Betriebsprozeß häuft eine ständig wachsende Erfahrung an, aus der heraus, wenn der historische Zusammenhang nicht oder nicht mehr erkannt wird, alte Hüte für neu verkauft oder untaugliche Mittel angepriesen werden.

Grundsätzlich läßt sich die große Bedeutung des historischen Zugangs für die Praxis der Unternehmensführung, aber auch die Theoriebildung, an der Berücksichtigung der Zeitkomponente festmachen. Der prozessuale Charakter allen Betriebsgeschehens, die unterschiedliche Dauer und Geschwindigkeit einzelner Entwicklungsabläufe gehört zu den zentralen Fragen der historischen Unternehmensforschung. Die Kenntnis der in einem Betrieb wirksamen Zeitstrukturen erweist sich bei fast allen Entscheidungen als wichtig: ob es sich um den Aufbau einer neuen Organisationseinheit, eine Änderung der Corporate Identity oder um Rationalisierungsmaßnahmen handelt, immer werden die unternehmensspezifischen „Zeitmaße“ eine Rolle spielen.

Ein weiteres Einsatzgebiet der historischen Analyse ist die Überprüfung der zahlreichen, von der Betriebsforschung angebotenen zeitneutralen Erklärungen über Relationen und Korrelationen im Betriebsgeschehen. Ihre längerfristige Darstellung, etwa des seit hundert Jahren diskutierten Zusammenhangs zwischen Unternehmensgröße, Organisationsstruktur und Unternehmenserfolg, könnte manche aktuelle unternehmenspolitische Entscheidung objektivieren und in ihren Folgen einschätzbarer machen.

Der historische Vergleich ist aber auch dazu angetan, von der objektiven Zeit zu abstrahieren und bestimmte Stadien der Entwicklung von Unternehmen als gleichzeitig im Sinne des generell gültigen Unternehmensprozesses zu sehen. Der Vorgang der Unternehmensgründung, der Betriebserweiterung, der Fusion etc. kann auf komparativem Wege einerseits in seiner historischen Bedingtheit erfaßt, andererseits in seiner grundsätzlichen Problematik erkannt werden.

Dies gilt auch für die Krisenforschung in der Unternehmensgeschichte. Ohne auf die heikle, häufig gegensätzlich beantwortete Frage einzugehen, welcher Zustand eines Unternehmens als krisenhaft einzustufen sei, möchte ich Krise als Zeit der Entscheidung und des Wandels umschreiben. Krisen erfordern ein Umdenken, eine neue Corporate Identity, neue Ziele und Strategien. Krisenüberwindung bedeutet in der Regel Aufbruch zu neuen Ufern. In der Krisenforschung werden Wendepunkte und beschleunigter Wandel thematisiert: Krise nicht als gut- oder böseartig verlaufende Krankheit, sondern als Entscheidungsdruck, der von betriebsinternen und/oder externen Faktoren ausgeht. Aus historischer Perspektive kann ein überreiches Material zum Problem „Unternehmen in der Krise“ bereitgestellt werden. Erweist sich die Unternehmensgeschichte in der Lage, die Vielfalt der Erscheinungen und Entwicklungstendenzen zu Theorien von begrenzter Reichweite zu verdichten, dann steigen die Chancen, aus der Geschichte für die Bewältigung anstehender Probleme zu lernen. Es wäre in diesem Zusammenhang nützlich, wenn Betriebspraktiker und Historiker ihre Fragen gemeinsam in die weitere Forschung einbringen würden.

Wenn ich im Sinne dieser Überlegungen zur eingangs gestellten Frage „Management by History?“ zurückkomme, dann möchte ich sie insoweit bejahen, als aus der Kenntnis des geschichtlichen Ablaufs Entscheidungshilfen, nicht Handlungsanweisungen gewonnen werden können. Dies ist ein mühevoller Weg, der nicht immer Erfolg verheißt. Ein Verzicht auf die Unternehmensgeschichte würde aber letztlich bedeuten, daß wir Traditionen blind und neuen Anforderungen unwissend gegenüberstünden.

LITERATURHINWEISE

- DECKER, Franz: Betriebswirtschaft und Geschichte, VSWG 53 (1966), S. 344–365
- DIETEL, Bernhard: Unternehmenskultur: eine Herausforderung für die Theorie der Unternehmung? in: Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, hg. von Edmund Heinen u. a., München – Wien 1987, S. 211–237
- HEINEN, Edmund: Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, in: ebenda, S. 1–48
- OSTERLOH, Margit, Unternehmensethik und Unternehmenskultur, in: Unternehmensethik, hg. von Horst Steinmann und Albert Löh, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1991, S. 153–171.



GOTTFRIED MARCKHGOTT

Ohne historische Wurzeln geht nichts

ZUR REFORM DER WIRTSCHAFTSKAMMERN

Die Wirtschaftskammern arbeiten seit Mai 1991 an einem gesamtösterreichischen Reformprojekt, das Anfang 1994 in die Realisierungsphase geht.

Wie bei nahezu jedem derartigen Corporate-Identity-Großprojekt war auch dieses anfänglich in jeder Hinsicht auf die Zukunft gerichtet. Die Ziele orientierten sich vor allem an einem Erneuerungsprogramm für die Wirtschaftskammerorganisation, das beim Kammertag der Bundeswirtschaftskammer am 5. Dezember 1990 von Präsident Leopold Maderthaner bei seinem Amtsantritt als Präsident der Bundeswirtschaftskammer präsentiert wurde. Die Hauptziele dieses Programms orientierten sich an einer Wirtschaftskammerorganisation, die ihre Positionen aktiv vertritt. Dazu ist es notwendig,

- die Interessen der Mitglieder konsequent gegenüber dem Gesetzgeber, der Regierung und den Sozialpartnern zu vertreten;
- die Serviceleistungen der Wirtschaft weiter auszubauen und zu verbessern;
- den Mitgliedern durch ein Persönlichkeitswahlrecht die Möglichkeit zu geben, Vertreter ihres Vertrauens zu wählen;
- den Jungen den Zugang zum Unternehmertum zu erleichtern und
- die Kontrolle über die Verwendung der Beiträge der Mitglieder zu erweitern.

Wesentliche Teile davon, vor allem im Wahlrecht, oder die Erweiterung der Gebarungskontrolle, wurden in der 8. Novelle zum Handelskammergesetz umgesetzt, die mit 1. Jänner 1992 in Kraft getreten ist. Andere Schwerpunkte waren im Reformprogramm umzusetzen.

Der Zugang bzw. „Einstieg“ in die Arbeit der Reformprojektgruppe wurde dadurch wesentlich erleichtert, daß einige Landeskammern bereits seit mehreren Jahren praktische Erfahrung in Projekt- und Reformarbeit besaßen, wie zum Beispiel Wien und Oberösterreich. Auch Fachorganisationen (z. B. Fachverband der Elektro- und Elektronikindustrie) hatten sich schon früher mit der Erarbeitung neuer Corporate-Identity-Konzepte beschäftigt. Mehrere Anläufe, die gesamtösterreichische Reformarbeit konkret in Gang zu setzen, waren notwendig. Erst die Reflexion auf einschlägige historische Wurzeln ermöglichte den eigentlichen Start des Gesamtprojektes.

Das Gesamtreformprojekt besteht aus zwei Teilen:

1. Die Grundlagen für eine neue Corporate Identity
 - Grundsatzprogramm
 - Leitbild
 - Corporate Design (neuer Name „Wirtschaftskammer“)
2. Die fünf Reformprojekte des Corporate-Identity-Programms
 - Führungskultur
 - Personalentwicklung
 - Produkte
 - Qualität
 - Kommunikation

Die Erfahrungen mit der Reformarbeit haben gezeigt, daß die Auseinandersetzung mit den historischen Wurzeln und Vorgängen vor allem in Grundsatzfragen und bei komplexeren Materien in den einzelnen Reformprojektgruppen für einen Erfolg unerlässlich ist; auch in den Bereichen, wo dies scheinbar ohne Zusammenhang möglich ist, beispielsweise bei der Entwicklung eines neuen Corporate Design, also des neuen äußeren Erscheinungsbildes.

Außerdem kann oftmals die Befassung mit einschlägigen historischen Wurzeln und Erfahrungen vor allem der Diskussion über Zukunftsfragen wichtige Impulse verleihen oder zumindest Zeit sparen helfen.

Die Grundlagen – ohne historische Reflexion nicht denkbar

Nach dem Auftrag der Präsidenten aller Landeskammern und der Bundeswirtschaftskammer, im Rahmen des Corporate-Identity-Konzeptes zunächst ein neues Corporate-Design für alle Teile der Wirtschaftskammern zu erarbeiten, konzentrierte sich die Arbeit der Projektleitung vom Anfang an auf die Suche nach einem einheitlichen Zeichen.

Nach mehreren Anläufen kam die Reformarbeit erst in Gang, nachdem feststand, daß vor der Arbeit am gemeinsamen äußeren Erscheinungsbild die Grundlagen der Wirtschaftskammerorganisation zu klären sind, also

- eine Überprüfung und Erneuerung des Grundsatzprogramms,
- die Erarbeitung eines gemeinsamen Leitbildes und
- die Klärung des gemeinsamen Namens (Handelskammer, Kammer der gewerblichen Wirtschaft, Wirtschaftskammer)

Die Diskussion für das neue Grundsatzprogramm war nur auf der historisch gewachsenen Basis der Wirtschaftskammerorganisation und der österreichischen Wirtschaft insgesamt möglich.

Die neue organisatorische Basis, die künftig auch in einem – neuen – Wirtschaftskammergesetz festgelegt werden soll, stützt sich auf die Erfahrungen mit dem bereits neunmal novellierten Handelskammergesetz. Das neue Wirtschaftskammergesetz soll vor allem die Ideen unseres neuen Grundsatzprogrammes und unseres Leitbildes mitgliedernahe umsetzen helfen. Die Formulierung sowohl des Grundsatzprogrammes als auch des Leitbildes wäre ohne den Rückblick auf die Wurzeln unmöglich gewesen.

Die Hauptinhalte des neuen Grundsatzprogrammes

Wir wollen unseren Platz im internationalen Spitzenfeld halten und ausbauen, bzw. in der Fußballersprache: Ob wir in der „Oberliga“ der Industriestaaten bleiben oder in die „Unterliga“ absteigen, hängt einzig und allein von unserer Wettbewerbsfähigkeit ab. Der Schlüssel zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit liegt in der Steigerung unserer Produktivität.

Das Grundsatzprogramm bietet uns dazu klare inhaltliche Perspektiven:

- Der Weg in die Europäische Integration soll geebnet werden;
- der „Standort Österreich“ soll noch attraktiver werden;
- unsere mittelständische Struktur soll besser genützt werden;
- die gesamtwirtschaftliche Stabilität soll gemeinsam verbreitert werden;
- ein klares Bekenntnis zu einer „lebenswerten Umwelt“;
- die langfristige Sicherung der Leistungsfähigkeit unseres sozialen Systems

sind die Kernaussagen unseres Grundsatzprogrammes, das im Sommer 1992 vom Kammertag beschlossen wurde und nun in der täglichen Politik der Wirtschaftskammern mit Leben erfüllt werden soll. Unser gemeinsames Leitbild zielt ebenfalls auf die Position Österreichs als wirtschaftliches Qualitätszentrum in Europa.

Dazu brauchen wir eine starke und unabhängige Interessenvertretung, die mitgliedernahe, effizient und fachlich fundiert organisiert ist, in Ländern, Bezirken und Fachbereichen.

Das neue Corporate Design der österreichischen Wirtschaftskammerorganisation, das nunmehr umgesetzt wird, drückt schließlich das aus, was wir

insgesamt sind und wie wir uns verstehen: Die Summe von rund 1.500, oft in mehreren Jahrhunderten historisch gewachsenen Körperschaften des öffentlichen Rechts, also alle Wirtschaftskammern, die Fachverbände, Fachgruppen, Innungen und Gremien auf Bundes- und auf Länderebene.

Zusammenfassend kann also festgestellt werden, daß die Beschäftigung mit historischen Vorgängen für die Erörterung von Grundsatzfragen und für die Erneuerung der Wirtschaftskammerorganisation – auch in optischer Hinsicht – nicht nur nützlich, sondern für einen Erfolg auch unbedingt notwendige Voraussetzung ist.

JOHANN HOCK

Bank Austria.

Die Schaffung einer neuen Unternehmenskultur aus zwei historisch unterschiedlichen Entwicklungen

Einleitung

Im Frühjahr 1991 wurde der Beschluß gefaßt, die Zentralsparkasse und Kommerzialbank AG, Wien, und die Österreichische Länderbank AG zusammenzuführen und zur größten österreichischen Bank zu vereinen. Ziel der Fusion war, einen ressourcen- und größenmäßigen Quantensprung zu erzielen, der ein leistungsfähiges Institut mit starker Markt- und Wettbewerbsstellung in Österreich schaffen sollte. Gleichzeitig aber sollte die neue Bank für die europaweiten strukturellen Veränderungen vorbereitet werden, um den entstehenden Herausforderungen der zukünftigen Jahre gewachsen zu sein. Um auf die Verschmelzung zweier Häuser mit zwei gewachsenen Kulturen näher eingehen zu können, scheint es erforderlich, beide ehemaligen Institute kurz darzustellen (siehe die „Charakteristika“ auf S. 24).

Am 7. 10. 1991 wurde die Fusion vollzogen und die neue größte Bank Österreichs gegründet. Es galt nun, die angeführten Stärken der jeweiligen Häuser zu nützen, um nicht nur zur größten, sondern auch zur besten österreichischen Bank zu werden.

Problematik unterschiedlicher Unternehmenskulturen

Mit dem Zusammenschluß der beiden ehemaligen Institute war lediglich die rechtliche Fusion vollzogen, eine weit komplexere Herausforderung ergab sich jedoch durch das Aufeinandertreffen zweier unterschiedlicher Unternehmenskulturen.

Charakteristika

Zentralsparkasse

- größte Sparkbank Österreichs
- zweitgrößte Geschäftsbank Österreichs
- 5.331 MitarbeiterInnen in 226 Geschäftsstellen, davon 7 Repräsentanzen im Ausland
- hoher technologischer Standard
- Bankbeteiligungen im Ausland
- 126 Beteiligungen mit Schwerpunkt im Finanzbereich sowie im Immobilien- und Fremdenverkehrsbereich

Länderbank

- internationales Standing
- hohe Innovationskraft im Wertpapier- und Treasurybereich
- 4.260 MitarbeiterInnen mit 139 Geschäftsstellen in Österreich und 23 Geschäftsstellen im Ausland
- führend beim financial engineering
- mehr als 100 direkte Beteiligungen im In- und Ausland. Industriegruppe mit knapp 20.000 MitarbeiterInnen und mehr als 29 Mrd. 6S Umsatz

Die ehemalige Länderbank war im Jahre 1880, die ehemalige Zentralsparkasse im Jahre 1905 gegründet worden. In beiden Unternehmen hatten sich im Laufe ihrer Geschichte Eigenheiten und ein eigenes Selbstverständnis entwickelt. Jedes Unternehmen hatte seine eigenen Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen. Für die Öffentlichkeit, aber auch für die MitarbeiterInnen zeichnete sich das jeweilige Institut durch Besonderheiten aus.

Relativ einfach ist es, das Erscheinungsbild eines Unternehmens zu verändern, die Produkte oder die Technik zu vereinheitlichen. Dies allein bewirkt jedoch noch nicht, daß eine neue gemeinsame Identität entsteht. Das Management der Bank Austria hat erkannt, daß es unrealistisch wäre, von einem Tag auf den anderen eine neue tragfähige Kultur entstehen zu lassen. Erst wenn alle MitarbeiterInnen erkennen, daß sie nur durch einen gemeinsamen Auftritt stark sind, wird es gelingen, neue Werte, Normen und Denkhaltungen zu entwickeln, die letztendlich Basis einer neuen tragfähigen Unternehmenskultur sein können.

Maßnahmen zur Schaffung einer neuen Unternehmenskultur

In einem Dienstleistungsbetrieb sind ausschließlich die MitarbeiterInnen das Kapital. Es mußte daher alles daran gesetzt werden, die Identifikation der MitarbeiterInnen mit ihrer Bank zu erreichen, um so den Erfolg des Hauses abzusichern.

Folgende Aktivitäten sollten den Integrationsprozeß optimieren und beschleunigen:

1. Neues Firmenzeichen

Beim Suchen eines neuen Firmenwortlautes bzw. Firmenzeichens wurden die MitarbeiterInnen einbezogen. Im Rahmen eines Ideenwettbewerbs hatten alle MitarbeiterInnen die Möglichkeit, ihre Ideen einzubringen.

2. Corporate-Culture-Programm

Weiters hat das Management der Bank Austria eine Gruppe von MitarbeiterInnen mit der speziellen Aufgabe beauftragt, Ideen und Maßnahmen zu entwickeln, die das Verschmelzen der Unternehmenskulturen von Zentralsparkasse und Länderbank gewährleisten sollten. Das Konzept des sogenannten „Corporate-Culture-Teams“ sah mehrere Programme zur Schaffung einer gemeinsamen kulturellen Identifikationsbasis vor:

- Ombudsleute standen MitarbeiterInnen und KundInnen für spezielle fusionsbedingte Probleme zur Verfügung. Bei dieser Gelegenheit wurden wahrgenommene Reibungsflächen an das Corporate-Culture-Team zurückgemeldet.
- Ein breit angelegtes Workshop-Programm bot allen MitarbeiterInnen die Gelegenheit, deren persönlichen Handlungsbedarf zum Gelingen der Fusion und zur Erreichung der Ziele der neuen Bank bewußt zu machen.
- Wiederkehrende Befragungen von KundInnen und MitarbeiterInnen begleiteten den Integrationsprozeß und ermöglichten jederzeit Korrekturmaßnahmen

Seit Jänner 1992 ist der Bank-Austria-TED-Computer im Einsatz, der ein Instrument der gelebten Unternehmensdemokratie darstellt. MitarbeiterInnen werden monatlich per Telefon um ihre Meinung zu bestimmten Themen befragt.

3. Entwicklung eines neuen Unternehmensleitbildes

In vielen Unternehmen wird das Unternehmensleitbild von der Geschäftsleitung entworfen, meist in einer Hochglanzbroschüre festgehalten und an die MitarbeiterInnen verteilt, die sich danach zu richten haben. Es läßt sich aber auch nicht leugnen, daß diese Hochglanzbroschüren in der Regel in der Schreibtischlade der MitarbeiterInnen landen und das Unternehmensleitbild nicht gelebt wird.

Die Bank Austria hat einen anderen Weg eingeschlagen: Das Unternehmensleitbild wurde nicht von „oben“ verordnet, sondern wurde von den Mit-

arbeiterInnen der Bank entwickelt. Rund 650 MitarbeiterInnen haben den Wunsch geäußert, an der Entwicklung des Unternehmensleitbildes mitarbeiten zu wollen. Aus diesem Interessentenkreis hatten über 100 MitarbeiterInnen die Möglichkeit, in Zukunftswerkstätten ihre Ideen zum neuen Leitbild einzubringen. Um möglichst viele und unterschiedliche Meinungen über das neue Unternehmensleitbild zu erhalten, war es erforderlich, einen entsprechenden „Mitarbeitermix“ zustandezubringen. So hat beispielsweise eine Zukunftswerkstatt für „dienstjunge MitarbeiterInnen“, eine weitere ausschließlich für „Frauen“, eine für „MitarbeiterInnen allgemein“, eine für das „Mittelmanagement“ und eine für das „Top-Management“ stattgefunden. Bei der Zusammenstellung der Zukunftswerkstätten war auch wesentlich, daß zu gleichen Teilen MitarbeiterInnen aus den beiden ehemaligen Häusern, aus Zweigstellen und Abteilungen, aus Wien und den Bundesländern vertreten waren. Am Ende der jeweiligen Zukunftswerkstatt wurden aus den Gruppen Delegierte gewählt, die in einer Gesamtzukunftswerkstatt ihre Gruppen vertraten und die Ergebnisse zusammenführten.

Betroffene eines Unternehmensleitbildes sind jedoch nicht ausschließlich die MitarbeiterInnen, Betroffene sind auch die KundInnen der Bank. Um auch die Meinung der KundInnen in das neue Unternehmensleitbild einfließen lassen zu können, wurde eine eigene Zukunftswerkstatt für KundInnen veranstaltet.

In einer „Open-House-Veranstaltung“, an der alle interessierten MitarbeiterInnen teilnehmen konnten, wurden die Gruppenergebnisse präsentiert und der Rohentwurf des neuen Unternehmensleitbildes von den Delegierten vorgestellt. Vertreter der Geschäftsleitung standen im Rahmen dieser Veranstaltung als Diskussionspartner zur Verfügung. Anregungen, die aus der „Open-House-Veranstaltung“ resultierten, wurden berücksichtigt und eingearbeitet.

Nach mehrmaliger Überarbeitung durch die Delegierten lag im Herbst 92 das neue Unternehmensleitbild vor. Einige Delegierte präsentierten dem Vorstand der Bank Austria eine Kurzfassung des Unternehmensleitbildes mit einer Hauptaussage und vier Kernsätzen und diskutierten mit ihm auch die in der Langfassung angeführten Leitsätze.

Im Laufe des Jahres 93 sollten alle MitarbeiterInnen mit dem Unternehmensleitbild konfrontiert werden und im Rahmen von Teamgesprächen die Möglichkeit haben, darüber zu diskutieren. MitarbeiterInnen muß auch klargemacht werden, daß das Unternehmensleitbild keine Ist-Situation, sondern eine Soll-Situation darstellt, abgeleitet aus der Geschichte beider Vorgängerbanken, erweitert um den Schritt in die Zukunft. Durch die Entwicklung des Unternehmensleitbildes ist ein wesentlicher Schritt gesetzt worden. Das Ziel ist aber noch lange nicht erreicht. Nun gilt es, die im Unternehmensleitbild festgeschriebenen Bekenntnisse umzusetzen und das Leitbild auch evolutionär

zum Leben zu erwecken. Erst wenn alle MitarbeiterInnen ihr Verhalten am Unternehmensleitbild orientieren, wird das Ziel erreicht sein.

Resümee

Zentralsparkasse und Länderbank haben durch die Fusion die Basis für eine erfolgreiche Zukunft gelegt. Klar ist jedoch, daß die Kultur von zwei gewachsenen Häusern mit jeweils rund 100jähriger Geschichte nicht einfach auszulöschen ist und auch nicht ausgelöscht werden soll. Die angeführten Aktivitäten tragen jedoch wesentlich dazu bei, das Zusammenschmelzen beider Kulturen zu beschleunigen. Obwohl wir in unserer schnellebigen Zeit mit „Geduld“ nicht gut umgehen können, muß uns allen klar sein, daß das Wachsen einer neuen tragfähigen Unternehmenskultur etwas Wesentliches braucht, nämlich: Zeit!

Bank  Austria

1
2
3



ROBERT MÜLLER

Tradition als Werbehilfe

Die vielfältigen, oft kaleidoskopartigen Veränderungen aller Märkte erfordern von der gesamten Wirtschaft – unabhängig von der Branche und der Größe der einzelnen Unternehmen und/oder Institutionen – eine außerordentlich bewegliche Geschäftspolitik im Sinne zeitgemäßer und allumfassender Kommunikation.

P. E. Grossklaus schrieb kürzlich¹, die Unternehmenszukunft sei auch von der Lösung unserer verflochtenen „heißen“ Probleme der Ökonomie, Ökologie, Politik und des sozialen Wandels abhängig. Die Unternehmensführungen müssen daher tatsächlich zukunftsbezogen umfassend denken und handeln. Es stellt sich folgerichtig die Frage, ob bzw. welche Bedeutung heute der Tradition für die Werbung überhaupt noch zukommt?

Im Bemühen um eine überzeugende Antwort erkennen wir als Voraussetzung für die Akzeptanz der Werbung deren den Zielsetzungen bestens entsprechende Gestaltung, wobei wir auch zukünftig Werbung als unentbehrliches Element umfassender Kommunikation bewerten. Und wenn wir von Gestaltung sprechen, haben wir uns mit dem Stil der Werbung auseinanderzusetzen. Karl Skowronnek wendete forschend und lehrend viel Mühe dafür auf.

Genau vor 40 und vor 30 Jahren veröffentlichte er dazu auch heute noch unentbehrliche, ja zeitlos – ein von ihm gerne verwendetes Wort – gültige Erkenntnisse. Unter dem Titel „Werbung als Aufgabe der Forschung“² hob er hervor, daß Werbung ein zeitlos wirksames Phänomen mit nach bestmöglicher Wirksamkeit strebenden Absichten sei. Er zitierte Viktor Mataja, der schon frühzeitig auf den engen Zusammenhang zwischen Werbung und Psychologie hingewiesen hatte. Und Skowronnek erinnerte an Karl Oberparleiter, der in seiner Funktionen- und Risikenlehre auf die Abhängigkeit des Werbeerfolges von der individuellen Veranlagung des einzelnen Umworbenen einerseits, und von der Entwicklung und Reaktion der sozialen Umwelt andererseits, nachhaltig hinwies.

Übrigens veredelte Oberparleiter den Begriff „Nachahmungstrieb“ als wesentlichen, wenn auch gewiß nicht ausschließlichen Faktor der sozialen Umwelt mit dem Wort „Wertentlehnung“; er prognostizierte damit indirekt das damals noch nicht vorhersehbare, stark steigende Niveau an materiellen und ideellen Gütern.

Skowronnek trat immer wieder für die Ausweitung der Untersuchungs- und Anwendungsobjekte der Werbelehre auch auf alle Gebiete ästhetischer Forschungen ein. So seien Literatur oder bildende Kunst längst Untersuchungs- und Anwendungsobjekt der Werbelehre. Und wörtlich: „Der Ausgangspunkt aller werblichen Erkenntnisse muß universal sein und alle Symptome werblichen Geschehens als partielle Erscheinungen einer übergeordneten Totalität Folge –, da sie nur Ausdrucksform sein kann, die unternehmerische Persönlichkeit stehen, die sich in der werblichen Leistung formt; der Wirkungsgrad der werblichen Einzelleistung aber wird in seiner Intensität durch die Tatsache bestimmt, inwieweit sein substantielles Erscheinen den optimalen Ausdruck der unternehmerischen Persönlichkeit darstellt. ... Die Form und der sichtbare Ausdruck der Werbewirtschaft – abhängig von den mannigfachsten Komponenten der Wirtschaft, Kultur, Technik, Wissenschaft, kurz, allen Ausflüssen soziologischer Natur – entwickelt sich mit und durch alle anderen Komponenten menschlicher Entwicklung.“ Skowronnek hob dazu W. Bouffier hervor und betonte in seinem Sinne, dies gelte speziell auch für die innerbetriebliche Werbung. Und weiter wörtlich: „Die neuzeitliche Werbewirtschaft ist sich erstmalig ihres Wesens bewußt geworden; dieser Erkenntnis entspringt der Wunsch und Wille zur Bildung ihres eigenen, zeitgemäßen Stiles. Die stilbildenden Faktoren und ihre mannigfachen Überschneidungen mit anderen Wissensgebieten und Fakten des wirtschaftlichen Lebens aufzuzeigen, ist eine neue und wesentliche Aufgabe der Werbewissenschaft.“

Wir erkennen aus diesen Überlegungen eine treffende, frühe Prognose zu erwartender vielfältiger Ansprüche an die Werbung und damit an das gesamte absatzwirtschaftliche System. So äußerte sich Skowronnek unmittelbar vor der Ersten Werbewirtschaftlichen Tagung Österreichs. (Die 40. Veranstaltung fand bekanntlich im September 1993 in Innsbruck statt.)

Zehn Jahre später, 1963, formulierte K. Skowronnek, inzwischen Vorstand der Lehrkanzel für Werbewissenschaft und Marktforschung an der damaligen Hochschule für Welthandel in Wien, in einem Vortrag vor Studierenden der Wirtschaftshochschule Mannheim konkrete Erkenntnisse für stilhafte Werbung. Im deutschen Fachorgan „Wirtschaft und Werbung“ veröffentlichte er dann die wichtigsten Passagen seines Vortrages.³ Er sagte unter anderem: „Die Mittel und Methoden der angewandten Technik vermitteln der werblichen Absicht die jeweils erforderliche Breitenwirkung; die Erkenntnisse und Erfah-

rungssätze der angewandten Wissenschaften, insbesondere der praktischen Psychologie, geben ihr die erforderliche Tiefenwirkung, und die Eindrucks- mittel der angewandten Kunst versetzen schließlich die werbliche Absicht in jeden Zustand des nachhaltig eindruckstiefen Erlebnisses ... Werbung ist jeden- falls dazu berufen, im Umwobenen zutiefst liegende Überzeugungskraft auszulösen, und zwar auf der völlig souveränen Basis des freiwilligen Ent- schlusses. Werbung ist demnach – ethisch fundiert – eine zeitlos wirksame Funktion des um seine Bestwirkung ringenden Individuums.“

Was Skowronnek auf das Individuum bezog, ordnete er ebenso Unterneh- men oder Institutionen zu. Weiterführend formulierte er: „Wir erleben aber gerade in der Werbewirtschaft immer wieder, daß das Neue, ‚das Modische‘, durchaus Aufnahmebereitschaft findet, wenn es in werblich geeigneter, also überzeugender Form dargebracht wird. Wir müssen aber feststellen, daß die Lösung der Stilprobleme in der Werbung trotz allem nicht allein vom Forma- len her kommen kann. Stil der Werbung ist – daran muß festgehalten werden – keineswegs nur im äußerlich sichtbaren Ausdrucksmittel gegeben, sondern er liegt im Inhaltlichen selbst.“

Skowronnek legte somit auf ethisch fundierte und damit gemäßige Inhalte der Werbung größten Wert, denn es solle sich im Stil der Werbung ein harmo- nisch adäquater Ausdruck des schöpferischen Unternehmens und der schöp- ferischen unternehmerischen Persönlichkeit dokumentieren.

Und wieder Skowronnek wörtlich: „Das stilbewußte Unternehmen faßt alle komponentalen Leistungen des unternehmerischen Handelns sinnvoll zu- sammen und stimmt sie so aufeinander ab, daß am Ende die unternehmerische Leistung in geschlossener, also stilbewußter Form für sich am besten zu wer- ben versteht. Der ‚Stil‘ des Unternehmens wird damit zum auch unmittelbaren Werber, und alle Einzelaktionen werblicher Art sind dann organische Teile der werblichen Haltung des stilbewußten Unternehmens.“

Tradition als Faktor ausgeprägten Firmen- und Werbestils

Es folgt eine für die eingangs gestellte Frage wohl entscheidende Aussage der zitierten Publikation Skowronneks: „Die Schöpfung einer ‚werbenden At- mosphäre‘ des Betriebes ist grundlegendes Erfordernis für jede wirksame Stil- bildung.

Firmenstil bedeutet also Grundlage und Nährboden des Werbestils. Jede Uneinheitlichkeit und jedes Abweichen von der werblichen Haltung, jeder Wechsel der die Werbung bestimmenden Persönlichkeiten und jede ‚Werbe- aktion‘, die nicht auf der Grundlage des Firmenstils aufgebaut ist, mag zwar als Einzelaktion durchaus gelungen sein, wird aber für die Stilbildung der Wer-

bung, die oft auch mit der Goodwill-Bildung des Unternehmens gleichzusetzen ist, letztlich ohne Bedeutung bleiben.

Um diese Art des ‚Firmenstiles‘ erreichen zu können, bedarf es aber nicht nur des Stilwillens und einer allgemein werblichen Haltung des Unternehmens, sondern vor allem auch der Besinnung auf die eigene Tradition.

Die Pflege der Tradition gibt dabei oft eine wesentliche Grundlage für die Pflege des Stils. Tradition – nicht totalitär gesehen! Der Begriff des ‚ehrbaren Kaufmannes‘ wird dabei als Inbegriff des zeitlosen kaufmännischen Ideals nicht allein durch wirtschaftliche Korrektheit konstituiert.“

In seiner Vorlesung formulierte Karl Skowronnek 1951 wie folgt: „Das Problem ‚Traditionspflege in der Wirtschaft‘ ist gerade in letzter Zeit häufig aufgegriffen worden, nicht zuletzt vom Standpunkt der Stilbildung im Werblichen. Letzten Endes sind gewisse Tatsachen des wirtschaftlichen Lebens – die wesentlichen Bestandteile des Wirtschaftsstiles unserer Zeit ausmachen – nur durch die Wirkung der Tradition zu begreifen, ist doch die Entwicklung der menschlichen Gesellschaft in allen Zweigen ihrer Erscheinungsform eine kumulative, d. h. verständlich durch die Rückschau, nicht nur rein thesenhafte Prognose oder Theorie. Das Wesen der Tradition wurzelt in einer lebendigen Geschichtsverbundenheit, die den geschichtlich empfindenden Menschen unentziehbar eigen ist.“

Bei dieser Gelegenheit zitierte Karl Skowronnek bezüglich des Werbestils ausdrücklich Rudolf Seyffert: „Über die Bedeutung des einheitlichen Firmenstils äußert sich Seyffert folgendermaßen: Die Werbemittelkonstanten haben die Aufgabe, die Einheitlichkeit der Mittel zu wahren. Sie ist schon erfüllt, wenn es gelingt, für die Werbemittel einen ihnen allein typischen Werbestil zu finden. Es wird dadurch erreicht, daß die einzelnen Mittel schon durch die ganze Art ihrer Anlage und Ausstattung als zu einer einheitlichen Werbemaßnahme gehörig erkannt werden.“ Darüber hinaus zitierte Skowronnek Ausführungen Spletstössers, der trotz mancher zeitgebundener Anschauung bemerkenswerte Erkenntnisse in der Arbeit „Vom Wesen und Wert der Tradition im Wirtschaftsleben“⁴ gebracht habe. Und diese vor Jahrzehnten vollzogenen Aussagen bringen uns den Begriff „Tradition“ geradezu verpflichtend zur Kenntnis bzw. zur Erinnerung.

Naturgemäß ist nicht erst heute zu dieser Feststellung die zusätzliche Frage notwendigerweise zu beantworten, ob angesichts fortschreitend vielfältigerer Marktentwicklungen Tradition tatsächlich noch Bedeutung habe. Hier eine rein instinktive Antwort zu geben, genügt angesichts der kaleidoskopartigen Vielfältigkeiten unserer Epoche längst nicht mehr. Und ganz gewiß darf dieser inhaltsschwere Begriff „Tradition“ nicht ausschließlich mit starrem Festhalten an einmal geschaffenen Leistungen und deren Ausdrucks-

formen erklärt werden. Sogar die ethische Grundidee kann unter sehr unterschiedlichen Verhältnissen gewissen Modifikationen unterliegen, darf aber den Grundcharakter nicht verlieren.

Erfreulicherweise verfügen wir über hinlängliche, vorbildartige Beispiele langjährig im Markt befindlicher werblich erfolgreicher Persönlichkeiten, Unternehmen und Institutionen, die ihre Tradition immer wieder, somit stetig zur Geltung bringen.

Stetigkeit als Faktor fundierter Tradition und damit auch von Stilbildung

Friedrich Swoboda, langjähriger Assistent Skowronneks publizierte 1977 „Vom Wert der Stetigkeit in der Werbung“⁵. Er führte einleitend unter anderem das große, inzwischen 100jährige Unternehmen Odol an. Damit würdigte er den klassischen Markenartikel insgesamt und erwähnte die umfangreiche Literatur über die Marke allgemein und Markenartikel im speziellen. Er bekannte sich zur „dominierenden Bedeutung“ der Werbung für diese Güter.

Und wörtlich: „Der technische Fortschritt, die Vielfalt und die fast nicht mehr überschaubare Quantität von Waren, das Handelsmarketing, um hier nur einige Faktoren zu nennen, haben uns eine Zeit der ständigen Innovation gebracht, die Georg Bergler schon vor mehr als einem Jahrzehnt als Wirtschaftsepoche der Einführungswerbung bezeichnet hat. Diese laufende Einführungswerbung ist für die Wirtschaft mit immer stärkeren Risiken und mit ständiger Erhöhung der Werbeausgaben verbunden.“

Swoboda befaßte sich auch mit weniger erfreulichen Entwicklungen: „Begriffe wie Wegwerfgesellschaft, Konsumterror, Manipulation führen in unserer ‚Multimediengesellschaft‘ naturgemäß zur Mißachtung des Gutes. Die Mißachtung des Gutes kann aber auch zu einer Verachtung der Werte unserer Gesellschaft führen.“

Es liegt auf der Hand, daß jeweils zeitgemäß gestaltete, auf Tradition beruhende Werbung als ein positiver Faktor gegenüber den gerade in jüngerer Zeit unerfreulichen Entwicklungsrichtungen zu veranschlagen ist. So schrieb Swoboda auch vom „Verstetigungsprozeß“ der Werbung. Als Beweis nannte er den fast unveränderten Bekanntheitsgrad traditioneller Firmen und Erzeugnisse nach bzw. trotz zwangsläufiger Unterbrechungen während des Zweiten Weltkrieges und der schweren Folgejahre.

Somit eine erfreuliche Bilanz konsequenter Stilpflege im Sinne vertrauenerweckender Überlieferung – um einen dem Begriff Tradition nahe verwandten Ausdruck zu gebrauchen.

Für den Begriff „Stil“ kennen wir zahlreiche Erklärungen, man versteht darunter auch „Inbegriff des Vollendeten“. Der Einsatz richtig gestalteter und angewendeter stilbildender Elemente sichert Stil.

Die Voraussetzungen^b dafür sind

- a) der geistige Gehalt unserer Werbung.
Die wichtigste Voraussetzung. Unter geistigem Gehalt verstehen wir den Wert unserer Werbung für den Umworbenen. Wir sagen auch „innerer Gehalt“ der Werbung. Naturgemäß betrachten wir in dem Zusammenhang auch die Kaufmotive der in Frage kommenden Personen. Basis dieser Bemühungen ist die Einhaltung ethischer Normen.
- b) der Faktor Zeit.
Der bewußt gepflegte innere Gehalt und das Anwenden spezieller äußerer Merkmale führen erst im Lauf der Zeit zur Stilbildung.
- c) äußere Merkmale der Werbung.
Darunter verstehen wir Elemente, die den Maßnahmen rein äußerlich ein einheitliches Aussehen geben, das zur Ware, zur Dienstleistung, zum Standort paßt.

Dadurch entsteht für den Umworbenen im Laufe der Zeit ein immer vertrauertes Bild unserer Werbung.

Solche stilbildenden Elemente sind unter anderem:

- Firmen- oder Markenzeichen.
- Schrift. Sie soll zur Ware, zum Standort passen und gut leserlich sein.
- Farbe. Farben sprechen das Gefühl an. Die gewählte Farbe muß zur Ware und zum Standort passen; ihre Nuance soll leicht reproduzierbar sein.
- Form. Der graphische Ausdruck, die Umrahmung, die typographische Anordnung, die exakte äußerliche Form und die Formgebung (Design) der Ware.
- Slogan. Er ist umso wirksamer, je besser er den geistigen Grundgedanken der Werbung ausdrückt.
- Preisgestaltung. Auch Preisgestaltung und Wahl des Sortiments wirken stilbildend.
- Wettbewerbsreife der Ware. Es liegt auf der Hand, daß der Reifegrad der Ware stilbildend wirkt. Unter Wettbewerbsreife einer Ware verstehen wir zumindest Gleichwertigkeit bezüglich Qualität, Aufmachung und Preis gegenüber der Konkurrenz.
- Irrationale Einflüsse wie Fluid der Ware (Fluidum = Ausstrahlungskraft, Wirkung auf die Vorstellung), Prestige des Unternehmens, sein Image (= Vorstellung der Öffentlichkeit über das Unternehmen, über die Ware), sind weitere Faktoren.

Bewußte Pflege des inneren (geistigen) Wertes aller einschlägigen Maßnahmen und Stetigkeit im Einsatz der äußeren stilbildenden Elemente führen zum prägnanten Stil. Außerdem ist stilvolle Werbung wirtschaftlich, weil schon bekannte Elemente dem Umworbenen das Erkennen und Erfassen erleichtern. Ein spezieller Faktor ist – geradezu selbstverständlich – die Tradition des werbenden Unternehmens, aber auch der angebotenen Produkte bzw. Leistungen.

Aussagen zur Wirtschaftsethik aus jüngster Zeit

Naturgemäß interessieren uns vor allem jüngste Aussagen. Beispielsweise leisten immer mehr bedeutende Wirtschaftler Beiträge zu „Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft“.

Der Begriff „Image“ wird zunehmend als besonders wesentlich betont und gleichzeitig mit ethisch beeinflußtem, wirtschaftlichem Verhalten verbunden. Wir sind damit schon im Bereich von Corporate Identity. In solchem Sinne äußert sich etwa Manfred Gentz über „Chancen und Grenzen der Wirtschaftsethik in der Unternehmensführung“ im Rahmen eines interdisziplinären Symposiums 1991 an der Universität Münster.⁷

„Das Image eines Unternehmens entscheidet in beachtlichem Ausmaß auch über seine Stellung im Markt und seinen Markterfolg. Vertrauen in die Seriosität und Stabilität des Unternehmens sind Erfolgsfaktoren, die niemand unterschätzen sollte. Nicht zuletzt deshalb investieren Unternehmen so viel Geld in ihr Erscheinungsbild und in aufwendige Sponsoring-Maßnahmen.

Zur Glaubwürdigkeit einer Unternehmensführung gehört ihre ethische Sensibilität. Um sie zu vermitteln und ethische Ziele durchzusetzen, wird man sie den Kunden, dem Markt, nahebringen müssen. Über die List des Marktes kann schließlich ein ethisch erwünschter Erfolg erzielt werden.“

Zwei von M. Gentz verwendete Bezeichnungen interessieren uns vorrangig:

1. Der Autor spricht von Stabilität des Unternehmens. Stabilität dokumentiert sich erst im Laufe der Zeit, ist somit geradezu gleichzusetzen mit „Tradition“.
2. Abschließend spricht der Autor von „List des Marktes“. Eine Formulierung, die uns zwar ungewohnt aber durchaus verständlich erscheint. Die Vielfältigkeit der Markteinflüsse kann sicherlich oft auch als „listig“ empfunden werden. Es liegt auf der Hand, daß Tradition, somit Beständigkeit, als wesentlicher Faktor zur Überwindung der „List des Marktes“ beitragen kann.

Und kürzlich schrieb Alexander Demuth⁸, Geschäftsführer einer Agentur für Kommunikation, über „Unternehmenskultur“ in wirtschaftlich kritischen Situationen, also über einen sehr positiven Faktor und fordert außerdem, in jedem Falle auch emotionale Wirkungen zu beachten.

Abschließend formulierte der Autor wörtlich: „Unternehmenskultur kennt keine Pause. Jetzt werden Manager daran gemessen, ob sie vorleben, was sie in guten Zeiten vollmundig formuliert haben. Umgekehrt kann Unternehmenskultur der entscheidende Faktor werden, um das Unternehmen in stürmischen Zeiten wieder auf Erfolgskurs zu trimmen. Sie richtig zu nutzen, ist Aufgabe der Stunde.“

Und Verfasser der vorliegenden Abhandlung meint hinzufügen zu dürfen, daß Pflege der Unternehmenskultur ständig, also unabhängig von konjunkturellem Hoch oder Tief vonnöten ist. In der Vielfalt oft erstaunlich kurzfristiger Veränderungen der Märkte kommt unzweifelhaft allen Faktoren zeitgemäßer CI größte Bedeutung zu.

Fritz Scheuch⁹ setzte sich 1987 mit „Corporate Identity“ auseinander, bot als Basis einer Interpretation an: „CI ist die Einheit und Übereinstimmung von Erscheinung, Worten und Handlungen eines Unternehmens mit seinem formulierten Selbstverständnis.“ Somit ist also Übereinstimmung aller von der Öffentlichkeit erfassbaren Handlungen eines Unternehmens, welcher Art auch immer, anzustreben! Tradition ist in diesem Verbund ein sehr wertvoller Faktor.

Es stellt sich schließlich noch die Frage, ob diese Erkenntnisse auch für Investitionsgüter-Werbung gelten, über die Günter Schweiger¹⁰ schon 1975 eine Übersicht bot. Er betonte dabei auch den Werbe- und Firmenstil. Die dafür wesentliche Tradition erweist sich daher auch in diesen Fällen als nützlich.

Zur Dimension der Bewertung von Pressewerbeträgern legte Günter Schweiger gemeinsam mit seinem damaligen Assistenten und späteren Ordinarius für Fremdenverkehrswesen, Josef Mazanec¹¹ dar, daß über deren „fachliche Zuständigkeit und Vertrauenswürdigkeit“ keine meßbaren Grundlageninformationen existieren. Gepflegte Tradition von Presseorganen bietet aber eine Entscheidungshilfe.

Ergänzend sei noch auf vielfältige Publikationen von Günter Schweiger und seinen Mitarbeitern Helmut Kunz, Wolfgang Prohazka, Wolfgang Wiklicky und Wolfgang Mayerhofer zu den Problemen um Image und Imagetransfer¹² und allen damit zusammenhängenden Untersuchungsmethoden hingewiesen. Auch in diesen Belangen kommt Tradition vorteilhaft zur Geltung.

Die geradezu außerordentliche Bedeutung der Tradition für die österreichische Exportwirtschaft und Fremdenverkehrswerbung erhellt schließlich aus in zehnjähriger Arbeit (mit 27.000 Interviews) von Günter Schweiger weltweit durchgeführten Untersuchungen über Österreichs Image¹³.

Zusammenfassend ergibt sich die wissenschaftlich bestätigte nachhaltige Förderung der Werbewirkung durch bewußt gepflegte und auch zur Geltung gebrachte Tradition. Darüber hinaus bestätigen auch vielfältige praktische Beispiele diese Erkenntnisse. Es sei erlaubt, einige zu nennen.

Praktische Beispiele

1. Die von der „Österreich-Werbung“ vollzogenen Maßnahmen, um Gäste aus dem In- und Ausland zu gewinnen

Immer wieder verbindet diese von Werbechef Fritz-Karl Ferner im Sinne der Geschäftsführung – Helmut Zolles und in der Folge Klaus Lukas – gestaltete erfolgreiche österreichische Fremdenverkehrswerbung die vielfältige Tradition des Landes mit Leistungen der jüngsten Vergangenheit und Gegenwart. Gerade dadurch gelingt es, unsere reichen geschichtlichen Werte überzeugend darzustellen und gleichzeitig in die Gegenwart zu übertragen. Mehrfach wurden einschlägige Werbemaßnahmen von internationalen Juroren ausgezeichnet.

In jüngster Zeit wird so unsere beeindruckende Tradition unter dem Motto „Austria Imperialis“ wirksamst vermittelt, weil dadurch die nicht nur in Städten, sondern auch in ländlichen Gebieten vorhandenen, wertvollen und von den Vorfahren ererbten kulturellen Güter dargeboten werden.

2. Betonung der Tradition des Produktes durch die Gösser Brauerei

Dieses bekanntlich in der Steiermark beheimatete Unternehmen bringt in Abständen instruktiv illustrierte Schriften – Bierfibeln benannt – zur Geschichte des Bieres. Und so nützt die Tradition des Erzeugnisses auch dem Hersteller.

3. Die Werbung des Hauses Julius Meinl

Sie sicherte sich mit dem 1924 von Josef Binder geschaffenen „Meinl-Mohr“ (spezielles Markmal der überhöhte rote Fez) ein unüberbietbares, inzwischen längst traditionsreiches Symbol. Einen geradezu sensationellen Höhepunkt bedeutete das vielfach diskutierte, um 1952 präsentierte Plakat „Ich bin's!“, das eine große Schale mit Kaffee zeigte, aus der der Kopf des Meinl-Mohrs gleichsam grüßte. Es gab keinen Firmennamen und keinen Produktamen!

Johann Lingl¹⁴ berichtete über die dadurch erzielten Effekte: „Von 28 Wiener Buben in einem Alter, in dem sie lieber Fußballspielen als lernen, 13- bis 14jährige Jungen also, die keineswegs als langjährige Verbraucher angesprochen werden können, haben 24 dieses ihnen bei der Befragung nur mit Worten geschilderte Plakat gesehen, während es nur vieren nicht aufgefallen war. Und von den 24, denen es aufgefallen war, hatten 22 erkannt, wofür es warb. ... Ein Werbemittel also, das eine Vollendung besonderer Art aufweist, wie sie nur Unternehmungen vorbehalten bleibt, die durch langjährige, stilbildende Werbung bewirkt haben, daß ihr Erzeugnis, ihre Firmenmarke, der Name ihres Hauses und die Art ihres Auftretens in der Öffentlichkeit den Verbrauchern zu einem vertrauten Begriff geworden sind.“ Dazu sei speziell Otto Exinger genannt, der den Meinl-Mohr beispielsweise auch als Kind darstellte, damit die schon erreichte Tradition verjüngte und gleichzeitig aktualisierte. Das hier geschilderte spezielle Beispiel war ebenfalls sein Werk.

4. Werbung für Persil

Ein **eindrucksvolles** Beispiel dieser gleichfalls auf bester Tradition beruhenden **Werbung** ist der Slogan „Das beste Persil, das es je gab!“ Eine vielfältige **Schriftenreihe** informiert über die Entwicklung dieses auch in Österreich beheimateten Unternehmens.

5. Die Odol-Werbung

Darauf wies Friedrich Swoboda in seiner hier zitierten Publikation ausdrücklich **hin**. Ein weiteres klassisches Beispiel für konsequent gepflegte und als **Werbehilfe** genützte, in das vorige Jahrhundert zurückreichende Tradition.

6. Werbung unter dem Motto „Tradition – Innovation“ der Wälzlager Ges.m.b.H. Steyr

Es ist **erfreulich**, auch aus dem extrem technischen Bereich eindrucksvolle **Verbindungen** von Tradition und Innovation nennen zu können. Konsequent werden **aktuelle Informationen** zum neuesten Produktionsprogramm vorgestellt **und mit Hinweisen** auf geschichtliche technische Leistungen Österreichs verbunden; so etwa mit dem berühmten Uhrenmuseum, der Staatsdruckerei, dem **Hauptmünzamt**, der Sternwarte Kremsmünster und so weiter. Naturgemäß **erfolgen** auch die **historischen Informationen** per Bild und Text.

So **geling** es auch immer wieder, unter dem Motto „Fortschritt aus Tradition“ die **Geschichte** des Standortes (Stadt Steyr) mit den Neuigkeiten des **Wälzlagerwerkes** zu verknüpfen.

7. Ein spezielles Beispiel bietet auch eines der ältesten deutschen Unternehmen der Schreib- und Zeichengerätebranche: Faber-Castell

Faber-Castell wurde 1761 gegründet. Es liegt auf der Hand, daß dieses **inzwischen** von der achten Generation geführte Unternehmen¹⁵ immer wieder **Produkte**, aber auch das Markenbild den Zeitabläufen anpaßte. Die **Tradition** des Hauses und seiner Produkte wurde und wird stets eingebaut. Das vorerst **jüngste Erscheinungsbild** signalisiert „Kompetenz, Tradition, Qualität und **Fortschrittlichkeit**“. Somit ein eindrucksvolles Beispiel langjähriger überzeugender **Vereinigung** von Tradition und Modernität.

8. Werbung für PEZ

Dieses **vom Begründer** der österreichischen Nahrungsmittelfabrik Eduard Haas in den **zwanziger Jahren** geschaffene, werblich bestens durchgesetzte, vor allem, wenn **auch nicht ausschließlich**, für jüngere Konsumenten gedachte Erzeugnis, wurde **nach dem Zweiten Weltkrieg** erfolgreich **mondial** – von Europa über **Afrika, Australien** und nicht zuletzt **Amerika** – auf den Markt gebracht.

Werbechef Werner Benzinger veröffentlichte mit dem Verfasser der vorliegenden Zeilen 1958 einen Erfahrungsbericht¹⁶.

Der langjährige Geschäftsführer des Vertriebes in den Vereinigten Staaten von Amerika, Curt Allina, gab über die dortigen Erfahrungen und Methoden der schweizerischen Fachzeitschrift „Kriterion“ ein Interview¹⁷ und berichtete 1972 in einem Vortrag an der Hochschule für Welthandel in Wien.

Kürzlich teilte nun Curt Allina mit, derzeit werde für alte, nicht mehr eingesetzte PEZ-Automaten sehr viel Geld geboten. Diese Mitteilung mag im ersten Moment überraschen, sie kennzeichnet aber eine Entwicklung in den Vereinigten Staaten, die sich auch in Europa, nicht zuletzt in Wien zeigt. Alte Werbemittel und Anbiedergeräte, wie etwa Verkaufsautomaten, sind inzwischen begehrt und damit Ausdruck verbreiteter Aufgeschlossenheit für Tradition. Dazu das nächste Beispiel:

9. In Deutschland, der Schweiz und nicht zuletzt auch im Wiener Dorotheum kommen seit einiger Zeit alte Werbemittel und Verkaufshilfen zum Teil sogar zu Höchstpreisen zur Versteigerung

Wesentliche Faktoren sind dabei: Bekanntheitsgrad und Ansehen des Werbegegenstandes, sowie der Rang des jeweiligen gestaltenden Künstlers.

Die erzielten Preise entsprechen, ja übertreffen mitunter die Kaufpreise für Gemälde aller Art.

So gesehen wird der unter Punkt 8 erwähnte Bericht aus den Vereinigten Staaten noch verständlicher. Denn Mangel an Angeboten von Gemälden herrscht in unseren Breiten gewiß nicht. Dessen ungeachtet erzielen absatzwirtschaftliche Schöpfungen der Vergangenheit zunehmend Kaufinteresse. Alte Werbemittel und Verkaufshilfen beinhalten eben inzwischen Traditionsinhalte.

10. Römerquelle – ein geschichtlich fundiertes österreichisches Mineralwasser Soeben erscheint ein umfassender Prospekt über dieses seit geraumer Zeit erfolgreich angebotene Markenprodukt. Die geschichtliche Entwicklung wird darin richtig dosiert, nicht nur grundsätzlich allgemein, sondern auch auf die Geschichte dieses Erzeugnisses bezogen. Die Altersanalyse der Römerquelle nennt 5.300 Jahre. Der Produktname leitet sich von der Nutzung dieses Wassers schon zur großen Zeit Roms ab, das damals eben auch weite Gebiete unserer Heimat klug beherrschte, dortige Erzeugnisse, wie eben dieses Mineralwasser, verwertete.

Im Prospekt wird naturgemäß auch die Gestaltung der Marke – unter Bezugnahme auf Domizlaff, den Altmeister der Markentechnik – begründet. Somit ein eindrucksvolles Beispiel für auf Tradition aufgebaute, alle Zeiterfordernisse berücksichtigende Firmenpolitik.

Schlußbetrachtung

Mögen die hier dargelegten Sachverhalte nicht zuletzt junge Unternehmen ermutigen, Tradition bewußt aufzubauen und sinnvoll zu präsentieren. In der Vielfalt unserer Märkte wird damit die gesamte Kommunikation – längst sprechen wir bekanntlich von „integrierter Kommunikation“ – gefördert.

Geistige Werte sind offenbar unentbehrlich, um auch zukünftig erfolgreich zu werben. Ordinarius Gottfried Theuer wies darauf eindrucksvoll in einem großen Vortrag des Jahres 1977 hin¹⁸, in dem er temperamentvoll aber wohl dosiert Qualitätssteigerung auch im Dienste immaterieller Werte, somit auch der Tradition empfahl.

Dieser für die Zukunft wichtige Rat veranlaßt zur abschließenden Frage: Wie weit reicht aus heutiger Sicht „Tradition“ zurück? Zur Beantwortung seien zwei wichtige Aussagen berücksichtigt:

Alois Brusatti publizierte 1960 zum Thema „Unternehmensfinanzierung und Privatkredit im österreichischen Vormärz“¹⁹ und betonte die in der Geschichte der Industrialisierung Österreichs geraume Zeit ungebrochene Tradition „patriarchalischer“ Verhältnisse. Brusatti verwies auch auf den Nationalökonom und Wirtschaftspolitiker Albert Schäffle, der noch in den sechziger Jahren des 19. Jahrhunderts ein „gemäßigtes patriarchalisches System“ als den Grundpfeiler wirtschaftlicher Wohlfahrt und sozialer Ordnung ansah.

Alois Mosser publizierte in einer Festschrift für Alois Brusatti zum Thema „Unternehmertum und Familie in Österreich. Zur Funktionalität des ‚patriarchalischen Systems‘ in der Industrialisierung“.²⁰ Er zitierte folgende Feststellung eines Handbuches von 1861, in dem eine ganze Familien – vom Kinde bis zum erwachsenen Manne – erfassende Arbeitsorganisation als ideal für die betriebliche Ökonomie wie auch für die soziale Absicherung der Arbeiterschaft hingestellt wurde. Alois Mosser folgerte daraus, daß sich die „monarchisch-patriarchalisch“ definierte Autonomie des Unternehmers als Leitbild traditionellen feudalen Herrentums mit dem des liberalen Wirtschaftsbürgertums verbunden habe. Verfügungsgewalt und Verantwortlichkeit des Unternehmers seien davon abgeleitet. Alois Mosser betonte, in Österreich habe dieses „System“ noch zu Beginn des letzten Drittels des 19. Jahrhunderts anerkannt bestanden.

Der Verfasser der vorliegenden Studie meint, die selbst gestellte abschließende Frage, auf die beiden angeführten Publikationen gestützt, wie folgt beantworten zu dürfen:

„Tradition als Werbehilfe“ ist offenbar nicht nur durch wissenschaftliche Untersuchungen belegt, es bestehen bis in die Epochen vor der beginnenden Industrialisierung zurückreichende Wurzeln. Nährboden war das einstige

patriarchalische Wirtschaftssystem. Letzten Endes sind Spuren solcher Denk- und Führungsart auch in unserer sozial bestimmten, hochtechnisierten Zeit mitunter noch erkennbar! Sie manifestieren sich etwa in einer innigen Zusammenarbeit zwischen leitenden Persönlichkeiten und der gesamten Belegschaft auch eines großen Unternehmens.

Als einfaches und gerade deshalb sprechendes Beispiel sei auf jenen Portier verwiesen, der in aufrichtiger – somit nicht vorgefäuschter – Freude die Tür dem herannahenden Chef oder sonstigen Mitarbeitern öffnet, ebenso herzlich wie respektvoll grüßt und damit spontan seinen Beitrag zur Unternehmenskultur leistet.

ANMERKUNGEN

- ¹ P. E. GROSSKLAUS, in: W&V, Heft 24, München 1993
- ² Karl SKOWRONNEK, in: Werbung, Heft 4/6, Wien 1953
- ³ Karl SKOWRONNEK, in: Wirtschaft und Werbung, Heft 8, Essen 1963
- ⁴ SPLETTSTÖSSER, in: Wirtschaftsblatt der Industrie- und Handelskammer Wien, Heft 35/36, 1935
- ⁵ Friedrich SWOBODA, in: Markenartikel, Heft 5, Wiesbaden 1977
- ⁶ Die folgenden Gedanken sowie die Zusammenstellung der stilbildenden Elemente sind einem vom Verfasser 1972 geschriebenen Unterrichtsbeheft „Kleiner Leitfaden der Werbelehre“ entnommen, der bis gegen 1980 in der Fachschule für Wirtschaftsentwicklung des WIF1 Wien Verwendung fand.
- ⁷ Manfred GENTZ, in: Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft, S. 92, Suhrkamp Taschenbuch, 1993
- ⁸ Alexander DEMUTH, in: Horizont, Heft 27, Frankfurt/Main 1993
- ⁹ Fritz SCHUECH, in: der markt, Heft 2, Wien 1987
- ¹⁰ Günter SCHWEIGER, in: Technik-Report, März/April/Mai 1975
- ¹¹ Günter SCHWEIGER und Josef MAZANEC, Vortrag, 23. Werbewirtschaftliche Tagung, Wien 1976
- ¹² Günter SCHWEIGER et al., Vorträge zur 25., 31., 32. und 33. Werbewirtschaftlichen Tagung
- ¹³ Günter SCHWEIGER, Österreichs Image in der Welt, Wien 1992
- ¹⁴ Johann LINGL, in: Werbung, Heft 4/6, Wien 1953
- ¹⁵ Markenartikel, Heft 5, Wiesbaden 1993
- ¹⁶ Werner BENZINGER und Robert MÜLLER, Exportwerbung für einen Markenartikel, Wien 1958
- ¹⁷ Curt ALLINA, Interview, in: Kriterion, Heft 44, Zürich 1965/66
- ¹⁸ Gottfried THEUER, Eröffnungsvortrag zur 24. Werbewirtschaftlichen Tagung, Villach 1977
- ¹⁹ Alois BRUSATTI, in: Mitteilungen des Österreichischen Staatsarchivs 13, S. 331, 1960
- ²⁰ Alois MOSSER, in: Unternehmer und Unternehmensgeschichte – Festschrift für Alois Brusatti, Österreichische Gesellschaft für Unternehmensgeschichte (Hrsg.), Wien 1989



ANDREAS RESCHI

Unternehmenskultur und Unternehmensentwicklung im Konzern der Allgemeinen Baugesellschaft – A. Porr AG

In jeder Unternehmensorganisation entwickeln die Mitglieder ein komplexes Set unternehmensbezogener Werte, Zielvorstellungen und Verhaltensnormen – eine spezifische Unternehmenskultur. Die gemeinsamen Orientierungsmuster entfalten und wandeln sich im Entwicklungsprozeß des Unternehmens, sie sind gleichsam geronnene Geschichte des Unternehmens.

Wird der tradierte Kulturkern von den Unternehmensangehörigen mitgetragen, so kann er wichtige Funktionen nach innen und außen erfüllen. Gemeinsame Einstellungen zu den Unternehmenszielen, Strategien und Mitteln der Zielerreichung tragen bei zur Koordinierung im Unternehmen, zur Integration der Akteure, zu ihrer Identifikation mit dem Betrieb und zu ihrer Motivation. Die Corporate Culture formiert die Umweltwahrnehmung, ist somit auch eine Grundlage für eine unternehmensspezifische Färbung der Außenkontakte und Problemlösungen. Demgemäß kann eine mit den deklarierten Zielsetzungen eines Betriebes harmonisierende Unternehmenskultur wesentlich zu seiner Effizienz beitragen.

Im erlebbaren Alltag zeigt sich nur ein Teil der spezifischen Unternehmenskultur. Auf der routinemäßigen Verhaltensstufe ist nur ihre Oberfläche beobachtbar, ein erheblicher Teil bleibt im Dunkeln, ist nur unbewußt oder vorbewußt, aber trotzdem äußerst wirksam. Nur eine diachrone Analyse, die insbesondere die Zäsuren und Brüche der Unternehmensgeschichte und die dabei prioritär verfolgten Zielsetzungen und Werthaltungen berücksichtigt, kann auch die verborgenen aber deswegen nicht weniger bestimmenden Schichten der Unternehmenskultur erfassen. Das heißt: eine seriöse Befassung mit Unternehmenskultur ist nicht möglich ohne einen unvoreingenommenen firmengeschichtlichen Zugang.

Zur Analyse und Darstellung bietet die unternehmenswissenschaftliche Literatur eine Fülle von Schemata und Mustern.¹ Es kann nicht Zielsetzung

dieser kleinen Studie sein, die untersuchte Unternehmens- und Unternehmenskulturentwicklung in einen multidimensionalen Raster zwingen zu wollen, der sämtlichen Typologisierungsvorschlägen gerecht zu werden trachtet. Vielmehr soll hier versucht werden, mit Hilfe der Kriterien und der terminologischen Vorgaben, die in einigen grundlegenden Arbeiten angeboten werden, die untersuchte Entwicklung zu erfassen. Insbesondere sei den Anregungen gefolgt, die von Rolf Rüttinger geboten werden, der seinerseits auf Arbeiten von Terrence E. Deal und Allan A. Kennedy Bezug nimmt.² Diese Autoren gehen davon aus, daß vor allem zwei Kriterien die Unternehmenskultur in einer Firma in hohem Ausmaß determinieren, nämlich, ob bei der jeweiligen Geschäftstätigkeit ein hohes oder ein geringes Risiko eingegangen wird, und ob das *Feedback*, ob eine geschäftliche Aktivität erfolgreich war oder nicht, rasch oder erst mit großer Zeitverzögerung erfolgt. Nach diesen Kriterien unterscheiden die genannten Autoren vier Typen von Unternehmenskultur, die von Rüttinger folgendermaßen bezeichnet werden:³

Spekulationskultur	(hohes Risiko, schnelles <i>Feedback</i>)
Verkaufskultur	(geringes Risiko, schnelles <i>Feedback</i>)
Verwaltungskultur	(geringes Risiko, langsames <i>Feedback</i>)
Investitionskultur	(hohes Risiko, langsames <i>Feedback</i>)

In der Entwicklung des hier untersuchten Unternehmensgefüges, des Porr-Konzerns, sind mehrere Zäsuren zu identifizieren, Reaktionen auf externe und interne Krisen. Wiederholt wurde ein tiefgreifender Wandel in den Erfolgsstrategien und unternehmensbezogenen Werthaltungen vollzogen. Damit ging jeweils eine Wandlung der unternehmerischen Praxis einher, die mit einer Veränderung der Risikoträchtigkeit der Geschäftstätigkeit und der Geschwindigkeit des *Feedback* auf die Unternehmensaktivitäten verbunden war. Im Laufe der Firmengeschichte lassen sich gemäß diesen zwei Kriterien drei der vier oben genannten Typen von Corporate Culture identifizieren. Am ausführlichsten wird in der folgenden Darstellung auf die unternehmerischen Aktivitäten eingegangen, die mit der Entfaltung der „Investitionskultur“ im 20. Jahrhundert verbunden waren, denn dieser Prozeß führte zur Entwicklung des dargestellten Unternehmens zum erfolgreichen Baukonzern.

„Spekulationskultur“ in der Gründungsphase des untersuchten Unternehmens während der Konjunkturperiode vor 1873

Die erste Firma des späteren Porr-Konzerns wurde im Jahre 1869, in der sogenannten Gründerzeit, unter dem Namen „Allgemeine österreichische Bau-gesellschaft“⁴ ins Leben gerufen. Die rasante Wirtschaftsentwicklung in den Jahren bis 1873 brachte neben einer überhitzten Spekulationswelle an der Wie-

ner Börse, der Neugründung zahlreicher Banken und einem Wachstumsschub der industriellen Produktion insbesondere einen ausgeprägten Bauboom mit sich; bedeutende Betätigungsfelder für die Bauwirtschaft waren der Eisenbahnbau und der Hochbau im expandierenden Wien, etwa die Errichtung der Prachtbauten an der Wiener Ringstraße.⁵ Um die entsprechenden Kapitalien für die Bewältigung dieser riesigen Bauaufgaben aufbringen zu können, bediente man sich einer Unternehmensform, die sich bereits im Eisenbahnbau bewährt hatte, der Aktiengesellschaft. Mit der Allgemeinen österreichischen Baugesellschaft wurde die erste dieser damals neu entstandenen Bauaktiengesellschaften gegründet. Weitere langlebige Gründungen waren die Wiener Baugesellschaft, die Union Baugesellschaft und der Wiener Bauverein. Im Zuge der konjunkturellen Überhitzung bis 1873 wurden in rasanter Folge immer mehr Bauaktiengesellschaften ins Leben gerufen. Das Schwergewicht ihrer Tätigkeit verlagerte sich aber immer weiter weg von der eigentlichen Bautätigkeit und ging hin zur Immobilien- und Effektenspekulation sowie zur Gründung von Tochtergesellschaften, denen eigene Häuser und Gründe zu überhöhten Preisen aufgehalst wurden. Ende 1872 bestanden in Wien 19 Baugesellschaften, im ersten Quartal 1873 kamen noch 15 hinzu und 66 weitere Konzessionen waren bereits erteilt.

Die bestehenden Gesellschaften verfügten zusammen über ein Nominalkapital von 250 Millionen Gulden und hatten Verbindlichkeiten in etwa dem gleichen Ausmaß. Auf den Baugründen, die sie erworben hatten, hätte nach zeitgenössischen Schätzungen die enorme Anzahl von über 100.000 Häusern errichtet werden können (in Wien samt Vorstädten bestanden zu dieser Zeit insgesamt nicht einmal 20.000 Häuser!). Trotz dieser Baugrundansammlung errichteten die Unternehmen von 1869 bis 1873 nur gut 250 Häuser. Die Nutzung ihres Kapitals zur tatsächlichen Bautätigkeit machte somit nur einen beinahe verschwindenden Anteil an ihrer Geschäftstätigkeit aus.⁶

Die Allgemeine österreichische Baugesellschaft gab als ihren unternehmerischen Hauptzweck in den Statuten und in einem Gründungsprospekt an: die Realisierung von „umfassendsten Bauoperationen“ im expandierenden Wien. Zur Erreichung dieses Zieles sollten die großen „finanziellen und technischen Mittel, welche ihr zu Gebote“ standen, eingesetzt werden.⁷

Im Gegensatz zu so manchen anderen Firmen, die sich auch Baugesellschaft nannten, konnte die Allgemeine österreichische Baugesellschaft in der ersten Generalversammlung ihrer Aktionäre am 16. Mai 1871 tatsächlich darauf verweisen, daß sie eine erhebliche Bautätigkeit, insbesondere auf dem Gebiet des Eisenbahnbaus und des Hochbaus in Wien entfaltet hatte. Angesichts verlockender Gewinnmöglichkeiten bei spekulativen Geschäften bis 1873 wandte sich aber auch das untersuchte Unternehmen immer mehr derartigen Transaktionen zu. Die in der schriftlichen „Unternehmensverfassung“ deklarierte Tätigkeit verlor immer mehr an Bedeutung.

Welche Ziele von einem Unternehmen tatsächlich vorrangig verfolgt werden, läßt sich an seiner Ressourcenallokation ablesen. Vom 1872 ausgewiesenen Vermögen (35,9 Millionen Gulden) machten die Posten „Betriebsstätten“, „Hochbau und Zentrale“ sowie „Wasser- und Eisenbahnbau“, also die eindeutig der tatsächlichen Bautätigkeit dienenden Vermögenswerte, nur etwa 28 Prozent aus. Die zu einem hohen Anteil spekulativen Wertposten „Baugründen und Häuser“⁸ sowie „Effekten“ bildeten hingegen einen Anteil von beinahe 49 Prozent des Gesamtvermögens, weitere ungefähr 22 Prozent entfielen auf den Bilanzposten „Debitoren“.⁹

Aus der Vermögensstruktur geht deutlich hervor, daß die eigentliche Bautätigkeit neben den spekulativen Geschäften eine eher untergeordnete Rolle spielte. Dieser Eindruck wird von der veröffentlichten Gewinn- und Verlustrechnung mehr als bestätigt. Vom „Bruttogewinn“¹⁰ 1872 von 7,2 Millionen Gulden wurden 5,8 Millionen im Häuser- und Realitätengeschäft und nur 0,6 Millionen im Hochbaugeschäft erwirtschaftet.¹¹

Obwohl also die Allgemeine österreichische Baugesellschaft eine bedeutende Bautätigkeit aufwies, war doch mit Abstand das spekulative Geschäft mit Immobilien und Effekten der Bereich, für den der überwiegende Teil der Ressourcen aufgewendet wurde und der den Großteil der Erträge erbrachte. Somit war die unternehmerische Praxis vor allem von den Geschäften geprägt, die mit einem hohen Kapitalaufwand bei sehr raschem *Feedback* über Erfolg oder Mißerfolg der Transaktionen gekennzeichnet waren. Das heißt gemäß den oben genannten Kriterien, es herrschte in der Firma eine Spekulationskultur, die während des Booms Grundlage für einen äußerst erfolgreichen Geschäftsgang war. 1872 erhielten die Aktionäre die in der Firmengeschichte einmalige Dividende von 55,5 % des eingezahlten Aktienkapitals.

Börsenkrach 1873 und Entwicklung zur „Verwaltungskultur“

Als mit dem Börsenkrach 1873 die überhitzten Hausse-Spekulationen zusammenbrachen, schlitterte auch die Allgemeine österreichische Baugesellschaft in eine existenzgefährdende Lage. Durch die Krise konnte ein 1873 abgeschlossener gewinnträchtiger Verkauf von Betriebsstätten an die neugegründete „Österreichische Baugewerke-Gesellschaft“ nicht mehr in der geplanten Form abgewickelt werden. Zur Bedeckung der Kaufsumme mußte man Aktien dieser Firma akzeptieren, die sich in der Folge als weitgehend wertlos erwiesen. Insgesamt resultierte aus diesem Geschäft ein Verlust von 2,9 Millionen Gulden.¹² Außerdem hatte die Gesellschaft zum Zeitpunkt des Börsenkrachs etwa 2,5 Millionen Gulden im Börsenreportgeschäft (Kostgeschäft) angelegt. Aufgrund der verfallenden Kurse wurden mehrere „Kostgeber“ insolvent und die zur Sicherstellung deponierten Papiere verloren erheblich an

Wert.¹³ Auch bei dem umfangreichen Immobilienbesitz der Gesellschaft waren schmerzhafte Wertberichtigungen erforderlich. Ende der 1870er Jahre betrug die Differenz zwischen den ursprünglichen Eigenkosten und dem nunmehrigen Buchwert bei zinstragenden Häusern 23 bis 58 Prozent, bei den Grundkomplexen und anderen Realitäten 50 bis 70 Prozent und bei den Betriebsstätten („Gewerkschaften“) 14 Prozent. Aus der eigentlichen Bautätigkeit resultierten Verluste durch die Zahlungsunfähigkeit von Auftraggebern. Zum Beispiel hatte man Forderungen, resultierend aus dem Bau des Hotels „Austria“, an die Wiener „Commissionsbank“, die aufgrund des Konkurses dieses Bankinstituts abzuschreiben waren. Bei den Eisenbahn- und Wasserbauprojekten gingen bis Ende der 1870er Jahre 69 Prozent des eingesetzten Kapitals verloren. Insbesondere mußte mit der k.k. priv. Kaiserin Elisabeth-Westbahn bezüglich des Baus der Linz-Budweiser Eisenbahn ein verlustbringender Vergleich akzeptiert werden.¹⁴

Als sich 1873 die katastrophalen Konsequenzen der Börsenkrise für die Allgemeine österreichische Baugesellschaft abzeichneten, wurde auf Drängen der Aktionäre der gesamte Verwaltungsrat¹⁵ ausgetauscht. Nach mehreren Umbesetzungen im Laufe der 1870er Jahre kristallisierte sich ein äußerst beständiges neues Leitungsgremium heraus.¹⁶

Dieses führte bis 1881 die verlustreiche Konsolidierung der Gesellschaft durch. Während der Konsolidierungsphase, die von einer sehr schlechten Baukonjunktur gekennzeichnet war, stellte die Unternehmensführung die Bautätigkeit praktisch gänzlich ein. Ihre Krisenbewältigungsmaßnahmen bestanden primär darin, die noch ausstehenden Einzahlungen auf das Aktienkapital einzufordern und Fremdkapital zu tilgen, hauptsächlich durch den Verkauf von Immobilien. Durch diesen Prozeß wurde von 1872 bis 1880 das Gesamtkapital von zirka 36 auf etwa 24 Millionen Gulden reduziert, der Eigenkapitalanteil stieg im gleichen Zeitraum von 26 auf 84 Prozent. Allerdings hatte sich durch die oben angeführten Umstände ein Verlust von mehr als 16 Millionen Gulden aufgehäuft. Dieser wurde 1881 durch Abstempelung des Aktienkapitals auf ein Sechstel seines Wertes, von 20 Millionen auf 3 1/3 Millionen Gulden, aus der Bilanz eliminiert. So blieb Anfang der 1880er Jahre ein konsolidiertes Unternehmen zurück, das mit 13,7 Millionen Gulden Bilanzsumme aber nur noch etwa ein Fünftel des Gesamtkapitalvolumens des Jahres 1872 aufwies und sich aus der Bautätigkeit weitgehend zurückgezogen hatte.

Der Einschnitt in der geschäftlichen Entwicklung, der mit der Krise ab 1873 verbunden gewesen war, hatte eine nachhaltige Veränderung der Unternehmensaktivitäten und -kultur zur Folge. In manchen Jahren agierte die Allgemeine österreichische Baugesellschaft nunmehr beinahe ausschließlich als Verwaltungsinstitut ihrer eigenen Realitäten. Zum Beispiel betrogen in den Jahren 1891 bis 1895 die in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen

Realitätenerträge im Durchschnitt jährlich 146.088 Gulden, die Erträge aus dem Verkauf von Realitäten, dem Betrieb der „Gewerkschaften“¹⁷ und der gelegentlichen Bautätigkeit nur durchschnittlich 70.507 Gulden, also nicht einmal die Hälfte der Einnahmen aus der Realitätenvermietung.¹⁸

Und auch die relativ wenigen Initiativen zur Intensivierung der Bautätigkeit brachten insgesamt nur einen unbefriedigenden geschäftlichen Erfolg mit sich. Zum Beispiel versuchte die Gesellschaft, im Bereich des Wasserbaus an die umfangreichen Aufträge bei den Donauregulierungsarbeiten in den frühen 1870er Jahren anzuschließen.¹⁹ Das wirtschaftliche Ergebnis war aber so ungünstig, daß man 1889 die direkt von der Wiener Firma aus durchgeführten Arbeiten einstellte. Ein Faktor dafür war nicht zuletzt die nationalbetonte ungarische Vergabepolitik. Daher brachte man die vorhandenen Wasserbaugeräte in eine neugegründete Tochtergesellschaft ein, die „Ungarische Actiengesellschaft für Bauunternehmungen“ (Magyar építő részvénytársulat) mit Sitz in Budapest. Durch die Stagnation im Wasserbau in den folgenden Jahren wies jedoch auch diese neue Gesellschaft eine notorisch ungünstige Performance auf.²⁰

In Wien vermochte die Allgemeine österreichische Baugesellschaft in der zweiten Hälfte der 1890er Jahre ihre Bauaktivitäten zu steigern, nicht zuletzt durch Aufträge beim Wiener Stadtbahnbau. Aber durch die Geschäftsberichte der 1880er und 1890er Jahre zieht sich geradezu leitmotivisch die Klage, daß sich die „Bautätigkeit und der Verkehr in Realitäten in engen Grenzen bewegt haben“. Auch die zum Unternehmen gehörigen „Gewerkschaften“ litten unter chronischer Auslastungs- und Ertragsschwäche,²¹ zu einschneidenden Umstrukturierungsmaßnahmen konnte man sich allerdings nicht entschließen.

Insgesamt vermochte man dank der stabilen Realitäteneinnahmen den Aktionären in den Jahren von 1883 bis 1900 im Durchschnitt eine Dividende von 4,56 Prozent auszubezahlen.²² Die Börsenkurse der Aktien schwankten in diesem Zeitraum um den Parikurs²³, so daß die Aktien tendenziell eine geringfügig höhere Rendite als zeitgenössische Staatspapiere aufwiesen.²⁴

An Stelle der spekulativen Unternehmenskultur bis 1873 herrschte in den 1880er und 1890er Jahren eine „Verwaltungs- oder Prozeßkultur“²⁵, die primär darauf ausgerichtet war, das nach der Krise Gerettete zu verwalten und zu bewahren. Die Unternehmensführung und Angestelltenschaft war von einer sehr geringen Fluktuation gekennzeichnet. An der Spitze des Verwaltungsrates gab es etwa im Vierteljahrhundert nach 1878 nur einen Wechsel; von 1878 bis 1893 war Theodor Ritter von Goldschmidt, anschließend bis 1904 Paul Ritter von Schoeller Präsident der Unternehmensleitung. Langjährige Verwaltungsratsmitglieder waren Georg Müller (1874 – 1888), Direktor Franz Rogge (1878 – 1897, er war zugleich leitender kaufmännischer Angestellter der Gesellschaft) und Architekt Ludwig Tischler (1886 – 1906). Ein Lang-

zeitangestellter war neben Rogge der Baudirektor Josef Schandl (1871 – 1901). Unternehmensführung und Angestellte („Beamte“) wickelten vermutlich in routinemäßiger Manier die Realitätenverwaltung als Quelle der stetigen Einnahmen ab. Initiativen, den statutengemäßen Haupttätigkeitsbereich, das Bau- und Immobiliengeschäft auch in der unternehmerischen Realität zu intensivieren und dafür entsprechende unternehmerische Risiken in Kauf zu nehmen, waren eher schwach ausgeprägt.

Entfaltung der „Investitionskultur“ im 20. Jahrhundert

Um die Jahrhundertwende schlugen sich dann aber aus dieser Unternehmenskultur resultierende Versäumnisse äußerst ungünstig in den Bilanzergebnissen nieder. Nach dem relativ guten Jahr 1897, in dem ein Gewinn von 304.000 Gulden (608.000 Kronen) ausgewiesen und eine Dividende von 6,5 Prozent gezahlt werden konnte, sanken diese Kennzahlen in den folgenden Jahren stark ab. Im Jahre 1901 mußte angesichts eines auf 10.000 Kronen geschrumpften Bilanzgewinns die Dividendenzahlung gänzlich ausgesetzt werden.

Die Eigentümer reagierten auf diese Ergebnisse mit wachsendem Unmut. Bei der Generalversammlung 1899 forderte der Aktionär Leopold Weinwurm den Verwaltungsrat auf, es sich nicht angesichts einer allein durch die Erträge der Realitäten gesicherten fünfprozentigen Dividende „so bequem (zu) machen, (sondern) er sollte Geschäfte entrichten, arbeiten, kurz einen lebhafteren Zug in die Sache bringen und sich nicht auf die Vermögensverwaltung beschränken. ... Wozu sind wir eine Baugesellschaft, wenn wir nichts bauen?“²⁶ Die Reputation des Unternehmens als Baugesellschaft war in diesen Jahren an ihrem Tiefpunkt angelangt. Selbst als Billigstbieter kam es bei Großaufträgen kaum zum Zug.²⁷ Laut einer Wortmeldung des Aktionärs Iranyi bei der Generalversammlung 1904 herrschte unter Baufachleuten über die Allgemeine österreichische Baugesellschaft die wenig schmeichelhafte Meinung vor: „Die Baugesellschaft ist versumpft“.²⁸

In dieser krisenhaften Situation um 1900 erfolgten weitreichende personelle Veränderungen. Im Verwaltungsrat wurde beispielsweise im Jahre 1904 der Architekt Fritz Rumpelmayer Nachfolger des verstorbenen Dr. Philipp Goldschmidt und man wählte zusätzlich den Bauexperten Dipl.-Ing. Friedrich Ritter von Stepski in das Leitungsgremium. Auf der Angestelltenenebene bestellte man im Jahre 1902 auf Empfehlung von Verwaltungsratsmitglied Architekt Baurat h.c. Ludwig Tischler den erst achtundzwanzigjährigen Dipl.-Ing. Ottokar Stern zum neuen Baudirektor. 1904 trat der spätere Oberbuchhalter und Leiter der kaufmännischen Verwaltung Ludwig Wilms in das Unternehmen ein, der sich während seiner einundfünfzigjährigen Zugehörigkeit zur Firma große Verdienste um den organisatorischen Aufbau erwerben sollte.²⁹

Der neue Baudirektor Ottokar Stern wurde treibende Kraft der Wandlung der Gesellschaft zu einem leistungsstarken Bauunternehmen. Er agierte gemäß seiner Überzeugung, daß „sich ein Bauunternehmen letzten Endes fachliches und geschäftliches Ansehen und einen höheren Goodwill erwirbt, wenn es sich an der technischen Forschung ... mit Erfolg aktiv beteiligt. Nur allzu materiell eingestellten Kritikern mag dieser Aufwand als Zeit- und Geldverlust erscheinen.“³⁰

Die Unternehmenskultur war von nun an nicht mehr darauf ausgerichtet, durch riskante Spekulationen rasche Gewinne zu erwirtschaften oder durch routinemäßige Verwaltungsabläufe risikolose Einnahmen sicherzustellen, sondern nun wurde die Einstellung und Zielsetzung vorherrschend, durch Investitionen in technisches Know how und baubetriebliche Kapazitäten sowie die Aufwendung von erheblichen Ressourcen zur Finanzierung von Bauprojekten eine langfristige, erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens zu gewährleisten. Mit anderen Worten, es erfolgte der Wandel zur „Investitionskultur“³¹.

Dieser Wandel zeitigte, wie auf den folgenden Seiten dargestellt wird, vielfältige Konsequenzen in der weiteren Unternehmenspraxis. Der Werdegang des Unternehmens im 20. Jahrhundert war von einer Unternehmenskultur geprägt, in der erhebliche Ressourcen für die technologische Weiterentwicklung aufgewendet wurden. Damit verbunden war auch ein verstärktes Augenmerk auf die unternehmensinterne Qualifikation der Arbeitskräfte. Da man somit in die Belegschaft mehr investierte, mußte man trachten, die bestqualifizierten Fachleute und eine Stammarbeiterschaft durch entsprechende Sozialleistungen und integrative Maßnahmen an das Unternehmen zu binden. Dies war Grundlage für die Rekrutierung der Führungspersonen aus den eigenen Reihen. Die Unternehmensleitung wurde durch Bautechniker und Baukaufleute ergänzt, die in der eigenen Unternehmenskultur sozialisiert waren und sich bei Großprojekten besonders gut bewährt hatten. Mit dem großen Sachanlagekapital und der erheblichen Stammelegschaft war das Erfordernis verbunden, alle Mittel auszuschöpfen, um einen möglichst gleichmäßigen Auftragsstand sicherzustellen und somit die hohen Fixkosten decken zu können. Im Einklang mit der seit der Jahrhundertwende vorherrschenden Geschäftspolitik und Unternehmenskultur bemühte man sich, die Kontakte mit einer möglichst großen Vielfalt von potentiellen Auftraggebern im In- und Ausland zu pflegen. Schließlich ist noch die Entwicklung der Eigentümerstruktur zu erwähnen. Es war von größter Bedeutung für die Entfaltung einer auf langfristige Ziele ausgerichteten Investitionskultur, daß die Eigentümer Entscheidungen mittrugen, die nicht auf kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern auf eine strategische Unternehmensentwicklung ausgerichtet waren.

Um die Maßnahmen im Zusammenhang mit der Neuorientierung nach der Jahrhundertwende zu finanzieren, wurden zunächst wenig ertragreiche Ver-

mögenswerte der Baugesellschaft liquidiert. In den Jahren 1904 bis 1911 ließ man das Brigittenauer Sägewerk und die Steinmetzbetriebe auf, und es erfolgte der Verkauf der Linzer Schiffswerft sowie des ungarischen Tochterunternehmens. Bei diesen Transaktionen waren immer wieder Verluste gegenüber den Buchwerten der betreffenden Vermögensposten hinzunehmen, so daß die neue Unternehmensleitung in ihren ersten Jahren noch keine verbesserten Bilanzergebnisse vorweisen konnte und an das Vertrauen der Aktionäre in ihre Umstrukturierungsbemühungen appellieren mußte.³² Die Bindung von Kapital in kaum ertragsträchtigen „Gewerkschaften“ reduzierte sich von etwa drei Millionen Kronen im Jahre 1902 auf beinahe null Kronen 1912.³³

Die flüssig gewordenen Mittel wurden in einem hohen Ausmaß für die Finanzierung der Bautätigkeit verwendet, die dank erfolgreicher Akquisitionstätigkeit erheblich zunahm. Der Bilanzposten „Debitoren“ erhöhte sich von etwa 1,6 Millionen Kronen 1902 auf fünf Millionen Kronen in der Bilanz 1912. Durch Beteiligungen und Gründungen von Tochterfirmen entstand in den ersten Jahrzehnten des zwanzigsten Jahrhunderts ein leistungsfähiger Baukonzern.

Beteiligungen, Gründungen von Spezialunternehmen und technologische Neuerungen in der Bautätigkeit

Zur Sicherstellung der Versorgung mit Baustoffen erwarb das Unternehmen im Jahre 1912 die Aktienmehrheit an der Union Baumaterialiengesellschaft.³⁴

Baudirektor Stern initiierte überdies die Gründung von Tochtergesellschaften, die technologische und organisatorische Neuerungen im Bauwesen zu nutzen trachteten. 1908 wollte er ursprünglich im Rahmen der Allgemeinen österreichischen Baugesellschaft eine Spezialabteilung für Eisenbeton einrichten. Die Hausbank des Unternehmens, die Bodenercreditanstalt,³⁵ untersagte aber diesen Schritt, weil ihr der neue Werkstoff als noch unfertige Erfindung erschien, deren geschäftliche Verwertung sie als zu riskant erachtete. Um die Bank nicht zu brüskieren, änderte Stern den Plan in der Weise ab, daß eine separate Spezialfirma gegründet wurde, an der die Allgemeine österreichische Baugesellschaft mit 75 Prozent des Stammkapitals beteiligt war und für deren etwaige Verluste und sonstige Gefahren er selbst die persönliche Haftung übernahm.³⁶ Chef der Tochtergesellschaft wurde der Betonbauperte und frühere Regimentskamerad Sterns, Ingenieur Arthur Porr,³⁷ der mit einem Sechstel am Stammkapital der Firma beteiligt war. Die neue Tochterfirma – nach ihrem Leiter A. Porr Betonbauunternehmung GmbH genannt – konnte rasch ihren Umsatz ausweiten.³⁸ 1910 wurde zur Unterstützung Arthur Porrs bei den wachsenden Aktivitäten der erst 29jährige Bauingenieur Friedrich Pick³⁹ angestellt. Als sich Porr wegen einer schweren Erkrankung vom Unter-

nehmen zurückziehen mußte, übernahm Pick die Leitung. Porr verstarb im Jahre 1915. Seinen Firmenanteil erwarb aus dem Nachlaß Dr. Martin Ritter von Kink, der in der Folge neben dem technischen Leiter Pick die kaufmännische Geschäftsführung des Unternehmens ausübte. Mit Stern, Pick und Kink waren ab 1915 drei Personen im Konzernbereich tätig, die in den folgenden Jahrzehnten die Unternehmensentwicklung entscheidend prägten. In den 1920er Jahren vermochte dann die Porr Betonbauunternehmung umfangreichere Geschäftsaktivitäten zu entfalten als ihre Muttergesellschaft. 1925 erzielte die Allgemeine österreichische Baugesellschaft bei einem Aktienkapital von 1,875 Millionen Schilling einen Umsatz von 1,3 Millionen Schilling, die Porr Betonbauunternehmung hingegen bei einem Stammkapital von 900.000 Schilling einen Umsatz von 3,5 Millionen Schilling. Im Jahre 1927 wurde die Betonbaufirma, die rechtlich bis dahin ein eigenständiges Unternehmen war, de facto jedoch als Betonbauabteilung der Allgemeinen österreichischen Baugesellschaft agierte, mit der Muttergesellschaft fusioniert. Den Firmennamen änderte man auf „Allgemeine Baugesellschaft – A. Porr AG“, wobei sich im allgemeinen Sprachgebrauch als Kurzbezeichnung bald „Porr AG“ einbürgerte.⁴⁰

1920 bildete man aus steuertechnischen Gründen sechs grundbesitzende Aktiengesellschaften als Tochterunternehmen.⁴¹

Eine erfolgreiche Neugründung, die ebenfalls auf Baudirektor Stern zurückging, war die „Stern Gesellschaft für moderne Grundbautechnik“. Als Leiter dieses Betriebes konnte Ing. Zeissl gewonnen werden.

Weiters wurde im Jahre 1927 von der Allgemeinen Baugesellschaft – A. Porr AG gemeinsam mit den Hollitzer Baustoffwerken und der Shell-Floridsdorfer Mineralölfabrik die „Allgemeine Straßenbau AG“ ins Leben gerufen, die später in den Alleinbesitz der Porr AG überging.

Die Ausrichtung des gesamten Konzerns darauf, mit technologischen Innovationen auf die wechselnden Herausforderungen des Baumarktes zu reagieren, zeigte sich im 20. Jahrhundert immer wieder in diversen Erfindungen und Innovationen. Erwähnenswert sind etwa die von Baudirektor Stern 1904 erfundene Blechrohr-Piloten-Fundierung⁴² und die von Arthur Porr entwickelte „Porr-Decke“⁴³ aus Beton. Der schwierigen Lage am Baumarkt unmittelbar nach dem Ende des Ersten Weltkrieges trachtete man durch die Entwicklung von besonders sparsamen Baumethoden und kostengünstigen Verfahren zu entsprechen.⁴⁴ An den Ansätzen zum Ausbau der Wasserkraft zur Zeit der Ersten Republik konnte der Konzern dank des Know how der Porr Betonbauunternehmung partizipieren. Für den Freileitungsbau hatte man die in der Zwischenkriegszeit sehr erfolgreichen Eisenbetonmasten „System Porr“ anzubieten.⁴⁵ In den 1920er Jahren gelangen unter der Leitung von Baudirektor Stern und Ingenieur Zeissl bedeutende Neuerungen auf dem Gebiet der

Pfahlfundierung. 1926 wurde das System Expreßpfahlfundierung entwickelt. Dies war eine Fundierung mit Ortsbetonpfählen ohne bleibende Verrohrung unter Verwendung von speziell dafür konstruierten „Grundkörpermaschinen“. Das neue Verfahren⁴⁶ wurde in den eigenen Betrieben angewendet und durch Lizenzverkauf verwertet. Mit dieser kostensparenden Methode konnten umfangreiche Bauaufträge im Bereich des Wiener Gemeindewohnungsbaues erlangt werden, bei dem ansonsten ja zugunsten des Einsatzes einer möglichst großen Zahl von Bauarbeitskräften nur in geringem Ausmaß moderne, arbeitsparende Technik eingesetzt wurde.⁴⁷ Aus einer statistischen Aufstellung, die nach dem „Anschluß“ 1938 erstellt wurde, geht hervor, daß die Allgemeine Baugesellschaft – A. Porr AG eines der am besten ausgestatteten österreichischen Bauunternehmen war. Sie verfügte unter anderem über acht Lokomotiven, zwei Traktoren, vier Schlepper, drei Auto-Anhänger, 12 Dampf-Rammen, 10 Motor-Rammen, 30 Betonmischmaschinen, 42 Pumpen und 18 Kompressoren.⁴⁸

In der Zweiten Republik war der Konzern weiterhin an wesentlichen technischen Entwicklungen beteiligt. Porr wirkte an einem der ersten hochtechnisierten Bauprojekte der Nachkriegszeit mit, der Fertigstellung des Kraftwerks Kaprun mit der Möll-Überleitung und der Möll- und Margaritzensperre. Später war man in den Arbeitsgemeinschaften zur Errichtung der Donaukraftwerke vertreten. Porr-Ingenieure trugen wesentlich zur Entwicklung der „Neuen Österreichischen Tunnelbauweise“ bei.⁴⁹ Vom Unternehmen wurden markante Hochbauprojekte, vielfältiger Industriebau sowie anspruchsvoller Ingenieurbau realisiert.

Zur Verwertung neuer technischer Möglichkeiten investierte der Konzern in die Gründung weiterer Spezialunternehmen. Als Beispiele seien etwa angeführt das 1953 gemeinsam mit den Hollitzer Baustoffwerken errichtete „Stahlbetonschwellenwerk Linz“ und das 1963 in Betrieb genommene „Fertigteilewerk Sollenau“. 1960 beteiligte man sich gemeinsam mit mehreren anderen Bauunternehmen an der Transportbeton GmbH & Co. KG. Mit der wachsenden Anzahl von spezialisierten Tochtergesellschaften war vorerst aber nur in geringem Ausmaß eine Dezentralisierung der Entscheidungsstrukturen im Konzern verbunden. Die Konzernführung übte stets direkte Durchgriffsrechte auf die untergeordneten Firmen aus. Die enge Einbindung wurde sichergestellt, indem Vorstandsmitglieder der Konzernmutter auch in den Vorständen beziehungsweise Geschäftsleitungen der Tochterunternehmen vertreten waren.

In den Jahrzehnten nach 1945 wuchs der Einsatz von Maschinen bei der Bautätigkeit sprunghaft an. Von der Mitte der 1950er Jahre bis zur Mitte der 1960er Jahre verzehnfachte sich der Gerätestand der Porr AG. 1963 hatte er insgesamt 35.000 PS, das waren ungefähr 9 PS pro Arbeiter. Auf Großbau-

stellen wurden aber bereits etwa 40 PS pro Arbeiter eingesetzt.⁵⁰ Bis 1967 wuchs der Maschinenpark auf insgesamt 48.000 PS.⁵¹ In der Verwaltung begann im Jahre 1968 mit dem Ankauf eines IBM 360/25-Computers⁵² der Einsatz der elektronischen Datenverarbeitung.

Unternehmensinterne Qualifikationsmaßnahmen, Sozialleistungen und andere integrative Aktivitäten

Hinsichtlich der Mitarbeiterausbildung scheint die Gründung der A. Porr Betonbauunternehmung im Jahre 1908 ein merklicher Einschnitt gewesen zu sein. Unverzüglich nach der Betriebsaufnahme begann Arthur Porr mit Schulungsmaßnahmen für spezialisierte „Betonpoliere“, die er nach militärischem Muster ausbildete.⁵³ Mit steigendem Qualifikationsniveau und zunehmenden Investitionen in die Weiterbildung der Arbeitskräfte wurden diese weniger leicht austauschbar. Im 19. Jahrhundert konnten Arbeitskräfte von den einzelnen Baustellenleitern und Polieren je nach Bedarf wochenweise oder tagweise aufgenommen und wieder entlassen werden.⁵⁴ Zum Beispiel stellte man in der Krise ab 1873 die Bautätigkeit weitgehend ein, womit eine Freistellung der Arbeiter und Arbeiterinnen verbunden war. Im 20. Jahrhundert mußte man hingegen in zunehmendem Ausmaß trachten, Bautechniker und eine Mindestanzahl von Stammarbeitern auch über auftragschwache Zeiten hinweg im Unternehmen zu behalten.

In der Zwischenkriegszeit hatten Spezialarbeiten, wie Betonbau, Mastbau und Fundierungsarbeiten, einen hohen Anteil am Gesamtumsatz.⁵⁵ Somit muß auch der Anteil von Arbeitern, die Spezialausbildungen für diese Baukategorien erhalten hatten, und die man daher auch in auftragschwachen Zeiten im Unternehmen halten wollte, relativ groß gewesen sein. Während der Weltwirtschaftskrise in den 1930er Jahren hatte das Unternehmen phasenweise eine weitgehende Auftragslosigkeit zu verzeichnen. Am Tiefpunkt, im Krisenjahr 1932, betrug der durchschnittliche Arbeiterstand ungefähr 350 Mann, das waren immerhin noch 41 Prozent der durchschnittlichen Arbeiteranzahl im Jahre 1929.⁵⁶ Um die Bauaktivitäten wenigstens auf diesem Niveau aufrecht zu erhalten, entschloß sich die Geschäftsleitung 1932, fehlende Bauaufträge durch Projekte zu substituieren, die vom Unternehmen auf eigene Rechnung durchgeführt wurden.⁵⁷ Auch bei den Angestellten kam es in Zeiten schwacher Auslastung zu Kündigungen, insbesondere unmittelbar nach dem Ersten Weltkrieg⁵⁸ und um 1932. Aber um das Ausmaß der Freisetzungen zu minimieren, hielt man in den 1930er Jahren vorübergehend Teile der Angestellten sogar dadurch im Unternehmen, daß man sie bei verringerten Bezügen beurlaubte, bis sich wieder umfangreichere Beschäftigungsmöglichkeiten ergaben.⁵⁹

Die Angestellten wurden auch an das Unternehmen gebunden, indem man ihnen betriebliche Sozialleistungen in Aussicht stellte. Im Jahre 1911 verstarb Verwaltungsratsvizepräsident Alphons Feldmann. Seine Erben stifteten einen Wohlfahrtsfonds für die Angestellten der Gesellschaft. Von besonderer Bedeutung war damals die freiwillige Leistung von Ruhegenußen an langjährige „Beamte“ oder deren Witwen, weil es noch keine entsprechende staatliche Altersversorgung gab.⁶⁰ Die aktiven Angestellten erhielten alljährlich vom Unternehmenserfolg abhängige Remunerationen und langjährige Dienstjubiläen wurden feierlich begangen, wobei man den Jubilaren Prämien ausbezahlte.⁶¹

Während des Zweiten Weltkriegs war es für die Arbeiter von besonderer Bedeutung, zur „Stammebelegschaft“ zu gehören, weil die nicht Dazugehörigen zuerst zum Kriegsdienst an die Front eingezogen wurden. Staatlicherseits versuchte man, die deutsche „Gefolgschaft“ durch Maßnahmen wie die Ausdehnung der täglichen Arbeitszeit im Laufe des Krieges zu höheren Leistungen zu bewegen, dafür bot man als zusätzliche Anreize spezifische tarifliche Regelungen und Verleihungen von Kriegsverdienstkreuzen. Unternehmensintern wurden integrative Maßnahmen wie Kameradschaftsabende und „Kraft durch Freude“-Aktivitäten organisiert.⁶²

Ein dunkles Kapitel in der Geschichte der Arbeitsbeziehungen bildet der Einsatz von Zwangsarbeitern unter der NS-Herrschaft. In der Bauindustrie, die in die NS-Kriegswirtschaft eingegliedert war, wurden sie in großem Ausmaß verwendet. Insbesondere mit dem Wandel vom Blitzkrieg zum Abnutzungskrieg um die Jahreswende 1941/42 ging der NS-Staat zu immer brutaleren Methoden der Zwangsarbeiterrekrutierung über. Die Arbeits- und Lebensbedingungen der Zwangsarbeiter wurden durch diskriminierendes, rassistisches Sonderrecht, etwa in Form der Polenerlasse und Ostarbeitererlasse geregelt. Zumeist einquartiert in menschenunwürdigen Unterkünften, wurden sie bei minimaler Entlohnung und unzureichender Ernährung unter Androhung drakonischer Strafen zu möglichst großen Arbeitsleistungen gezwungen. Auch Kriegsgefangene mußten für den NS-Staat arbeiten. Im Zusammenhang mit dem Entschluß zur „Endlösung der Judenfrage“ im Jahre 1942 wurde von der SS das „Wirtschafts- und Verwaltungshauptamt“ gegründet, das die Ausnutzung der Arbeitskraft von (zumeist jüdischen) KZ-Häftlingen in SS-Betrieben im Rahmen der „Vernichtung durch Arbeit“ intendierte. Gegen Kriegsende zwang man jüdische KZ-Häftlinge auch vermehrt zur Arbeit in Privatbetrieben.⁶³ Auf Baustellen, die der Porr AG unterstanden, erreichte der Einsatz von Zwangsarbeitern mit 10.838 Personen etwa ein Jahr vor Kriegsende, im Mai 1944, seinen Höhepunkt.⁶⁴

Nach 1945 geriet die Allgemeine Baugesellschaft – A. Porr AG unter öffentliche Verwaltung. Der ostösterreichische Teil („Ost-Porr“) wurde von der

sowjetischen Besatzungsmacht in die USIA-Verwaltung eingegliedert. Es gelang aber, für die in Westösterreich gelegenen Filialen und Vermögenswerte eine dem Zugriff der Sowjets entzogene „Allgemeine Baugesellschaft – A. Porr Betriebsgesellschaft mbH“ zu gründen. Diese bildete ihrerseits in Ostösterreich eine Tochtergesellschaft, die Wiener Hoch- und Tiefbaugesellschaft mbH. Dadurch konnte im Porr-Konzern Personal weiterbeschäftigt werden, das aus der unter USIA-Verwaltung stehenden „Ost-Porr“ ausgeschieden war oder worden war. Somit gelang es auch in den schwierigen Nachkriegsjahren, eine hohe personelle Kontinuität und damit ein relativ bruchloses Bestehen der Unternehmenskultur sicherzustellen. Der „Ost-Porr“ hingegen wurde unter sowjetischer Zwangsverwaltung ein der Ideologie und den ökonomischen Interessen der Besatzungsmacht gemäßer Entwicklungsbruch in der Unternehmenspraxis aufgezwungen.⁶⁵ Im Jahre 1958 erfolgte dann wiederum die Verschmelzung der „Ost-Porr“ mit der „West-Porr“.

Mit der zunehmenden Mechanisierung des Bauens wuchs in der Nachkriegszeit der Anteil von Fachkräften an der Gesamtbelegschaft, die für die Bedienung der Maschinen geschult waren. 1964 wurden zum Beispiel 70 Poliere und 29 Maschinenmeister⁶⁶ beschäftigt. Die Anwendung komplexerer Technologien war mit einer Intensivierung der Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter verbunden. Zu nennen sind etwa die seit 1956 durchgeführten Bauleitertagungen, periodische Abteilungsleiterbesprechungen⁶⁷, die Förderung des Besuchs von Schulungsmaßnahmen⁶⁸ sowie spezielle zusätzliche Ausbildungsangebote für Lehrlinge⁶⁹.

Die betrieblichen Sozialleistungen wurden seit den 1950er Jahren weiter ausgebaut. Man bezog nunmehr auch die Arbeiter mit ein. Die erste Großbaustelle nach dem Zweiten Weltkrieg, das bereits genannte Tauernkraftwerk Kaprun, stellte wegen der extremen, alpinen Lage an die Beschäftigten höchste Ansprüche. Bei einer Lawinenkatastrophe im Jänner 1951 wurden vier Porr-Arbeiter getötet und einer schwer verletzt. Zur Unterstützung des Verletzten und der Hinterbliebenen der Todesopfer stellte die Firma 20.000 Schilling zur Verfügung, weitere etwa 25.000 Schilling wurden durch Sammlungen aufgebracht.⁷⁰

1953 gründete man die „Wohlfahrtseinrichtungen von Porr-Betrieben GmbH“,⁷¹ die als mildtätige Unterstützungskasse steuerliche Vorteile genöß. Aus ähnlichen Überlegungen wurde 1960 die „Unterstützungskasse von Porr-Betrieben GmbH“ ins Leben gerufen,⁷² der der langjährige kaufmännische Direktor Ludwig Wilms seinen Porr-Aktienbesitz im Nominalwert von 1,19 Millionen Schilling testamentarisch übertrug.⁷³ Die beiden Kassen leisteten Zahlungen bei Härtefällen sowie Zuschüsse zu Pensionen. Von 1960 bis 1970 zahlten die beiden Institutionen zusammen jährlich ungefähr 100.000 bis 150.000 Schilling an etwa 100 bis 250 Unterstützungsfälle aus.⁷⁴ Im Zeitraum von 1983

bis 1992 machten die jährlichen freiwilligen Sozialleistungen jeweils etwa 10 bis 15 Millionen Schilling aus.⁷⁵

In den frühen 1960er Jahren errichtete das Unternehmen zwei Arbeiterwohnhäuser in Wien-Favoriten⁷⁶, und bereits 1956 wurde für die Angestellten ein Haus mit Eigentumswohnungen in der Nähe des Türkenschanzpark in Wien-Währing aufgeführt.

Eine Grundlage für die Zuerkennung von diversen betrieblichen Sozialleistungen war und ist die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit. Nach wie vor wird langjährige Treue zum Unternehmen feierlich begangen und durch finanzielle Zuwendungen belohnt. In den Jahren 1976 bis 1990 feierten 1.078 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die 10jährige, 384 die 25jährige und 80 die 40jährige Zugehörigkeit zum Unternehmen.⁷⁷

Seit dem Jahre 1960 dienen die „Porr-Nachrichten“ der Förderung der internen Kommunikation und der Darstellung der Firma nach außen. In der Zeitschrift finden sich Informationen auf hohem Niveau über die technischen Leistungen des Unternehmens, und Firmeninterna werden in knapper Form mitgeteilt.⁷⁸

Vielfältige gesellige Aktivitäten gingen von der Belegschaft aus. 1953 gründeten die Angestellten der Wiener Hoch- und Tiefbaugesellschaft (Wiener Tochtergesellschaft der „West-Porr“) eine Sportsektion, die unter anderem eine äußerst aktive Fußballmannschaft bildete. Seit 1958 werden alljährlich Porr-Schmeisterschaften ausgetragen.⁷⁹ Eine Tennissektion hält seit 1977 auf unternehmenseigenen Plätzen Porr-Tennisturniere ab, und bei der 1973 eröffneten neuen Zentrale finden alljährlich Gartenfeste statt. Weiters werden Saunaabende, Badeausflüge und Theaterbesuche organisiert.

Immer wieder bot die Gesellschaft den Mitarbeitern die Gelegenheit, sich finanziell an „ihrem“ Unternehmen zu beteiligen; angefangen vom Angebot im Jahre 1958, Stammaktien aus dem Porr-Eigenbesitz zu kaufen, bis zum Erwerb von Wandelanleihen und Vorzugsaktien bei den jüngsten Kapitalerhöhungen.

Kontinuität der Unternehmenskultur durch geringe Fluktuation in den Leitungsgremien und Selbstrekrutierung der Führungsschicht aus dem Unternehmen

Wie bereits dargestellt erfolgte der Wandel im Unternehmen hin zur Investitionskultur zugleich mit der Einstellung von neuen leitenden Angestellten in den Jahren nach 1900. Wichtige Persönlichkeiten waren etwa Josef Stern, Siegfried Pick und Martin Kink. Diese hatten in den folgenden Jahrzehnten bestimmende Positionen im Konzern inne. Stern war von 1902 bis 1938 Bau-

direktor und von 1911 bis 1922 Verwaltungsratsmitglied, anschließend bis 1938 Vizepräsident des Verwaltungsrats. Pick, dessen Karriere 1910 in der Porr Betonbauunternehmung begonnen hatte, war 1929 bis 1938 Verwaltungsratsmitglied der Porr AG. Nach dem Zweiten Weltkrieg war er kurzfristig öffentlicher Verwalter für die Zweigniederlassungen Linz und Salzburg der Porr AG und anschließend Generaldirektor der „West-Porr“, ab 1958 der gesamten Porr AG. Kink, der 1915 als geschäftsführender Direktor in die Porr Betonbauunternehmung eingetreten war, fungierte ab 1927 in der Position eines Verwaltungsratsmitglieds, ab 1930 in der eines Verwaltungsratsvizepräsidenten der Porr AG. Nach 1945 war er einer der öffentlichen Verwalter und von 1958 bis 1966 übte er die Funktion des Aufsichtsratsvorsitzenden der wieder vereinigten Gesellschaft aus.

Zur Ergänzung des nach 1900 eingestellten Leitungspersonals griff man auf die bereits in der neuen Unternehmenskultur sozialisierte Belegschaft als personelle Ressource zurück. Insbesondere boten einige spektakuläre Großprojekte Bautechnikern und Baukaufleuten die Möglichkeit, sich für höchste Führungsaufgaben im Unternehmen zu profilieren. In den 1930er Jahren waren dies etwa der Bau der Pack-Straße, der Reichsbrücke und der Großglockner-Hochalpenstraße. In der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg konnte man sich vor allem beim anspruchsvollen Bau der Möll-Überleitung im Rahmen des Kraftwerks Kaprun mit überdurchschnittlichen Fähigkeiten hervortun.

Aus der Fülle von Karrierebeispielen seien hier nur einige wenige in alphabetischer Reihenfolge angeführt, sowohl von Technikern als auch von Baukaufleuten. Zu nennen ist etwa Valentin Au. Er trat beim Bau der Reichsbrücke 1934 bei Porr ein. Von 1948 bis 1950 setzte man ihn bei der Möllüberleitung ein. Ab 1953 war Au als Hauptkassier mit der Führung der Hauptkassa in der Wiener Zentrale betraut.⁸⁰

Direktor Kommerzialrat Karl Chaloupka, der 1938 in das Unternehmen eintrat, war nach 1945 wesentlich am Aufbau der „West-Porr“ beteiligt. 1950 wurden ihm die Agenden des Baukaufmanns der Baustelle Möllüberleitung mit Möll- und Margaritzensperre übertragen, bei der mehr als 2.000 Beschäftigte eingesetzt waren. Chaloupka wurde 1971 stellvertretendes und 1972 ordentliches Vorstandsmitglied der Porr AG.⁸¹

Baurat h.c. Dipl.-Ing. Dr. techn. Wilhelm Fessler arbeitete 1931 bis 1933 als Losbauleiter bei der Großglockner Hochalpenstraßen AG, trat 1934 in die Porr AG ein. Während des Zweiten Weltkrieges war er unter anderem Bauleiter eines Eisenbahnprojekts, das in Serbien im Rahmen der Organisation Todt betrieben wurde. 1953 betätigte er sich in einer heiklen Bauphase äußerst erfolgreich als Troubleshooter bei der Errichtung des Möllstollens. Fessler wurde 1954 Prokurist und Direktor und 1958 in den Vorstand der Porr AG berufen.⁸²

Baurat h.c. Dipl.-Ing. Dr. techn. Ludwig H. Komoli kam beim Bau der Möllüberleitung zu Porr. Er war zunächst Bauleiter-Stellvertreter, später Bauleiter. 1953 erlitt er auf der Baustelle einen schweren Unfall. Nach seiner Genesung baute er in der Wiener Unternehmenszentrale die Abteilungen Kalkulation und Bauvorbereitung auf, führte mehrere Jahre die gesamte Geräteverwaltung sowie den Zentralverkauf und wurde zum Leiter des gesamten technischen Dienstes, dem das Konstruktionsbüro, die Bauvorbereitung und die zentrale Kalkulation unterstanden.⁸³

Wie diese wenigen Karrierebeispiele zeigen, gehörten die in den 1950er Jahren zu den obersten Leitungsgremien dazugestoßenen Mitarbeiter überwiegend zur „Möll-Garde“. Sowohl in den obersten Hierarchieebenen als auch beim ausführenden Personal auf den Baustellen konnten die kollektiven Erfahrungen des gemeinsam bewältigten Großprojektes Möll-Überleitung und Sperrerbau zur Grundlage für verbindende, im Unternehmen weitertradierte Mythen werden und somit die Basis für den unternehmensspezifischen „Porr-Geist“ bilden. Spätere Großprojekte, die in vergleichbarer Weise Grundlagen für gemeinsame Erfahrungen, die Ausbildung kollektiver Haltungen und die Profilierung besonders fähiger Mitarbeiter bildeten, waren zum Beispiel die Baustellen im Iran von 1959 bis 1979 und zuletzt ein Eisenbahnbau in Algerien in den Jahren 1983 bis 1989.⁸⁴

Ein Paradebeispiel für den typischen Karriereweg in der Porr AG ist der gegenwärtige Generaldirektor Dipl.-Ing. Horst Pöchhacker. 1962 trat er als Ferialpraktikant in das Unternehmen ein, ab 1967 qualifizierte er sich durch die erfolgreiche Leitung von Krisenbaustellen im Iran für höhere Aufgaben. 1976 wurde er stellvertretendes, 1977 ordentliches Mitglied und 1982 schließlich Vorsitzender des Vorstands der Allgemeinen Baugesellschaft – A. Porr AG.⁸⁵

Sicherung einer möglichst gleichmäßigen Auslastung durch die Pflege von Kontakten mit einer Vielzahl potentieller Auftraggeber im In- und Ausland

Um eine möglichst gleichmäßige Auftragslage sicherzustellen, betrieb die Porr AG bewußte Kontaktpflege mit einer Vielzahl von potentiellen Auftraggebern. Einen bedeutenden Anteil am Geschäftsvolumen machten stets Aufträge der öffentlichen Hand aus. Die Porr AG hielt Verbindung mit allen relevanten politischen Lagern und dem Gefüge der Verbände und Interessenvertretungsorganisationen. Der auf den prominenten Bankier Paul Ritter von Schoeller im Jahre 1904 als Verwaltungsratspräsident folgende Julius Ritter von Kink war Inhaber mehrerer Industriebetriebe und konnte dank seiner Verbindungen,

nicht zuletzt als Präsident des Zentralverbandes der Industriellen Österreichs, wertvolle Unterstützung bei der Auftragsakquisition leisten. Ähnlich sein Nachfolger Kommerzialrat Heinrich Vetter, der Mitglied des „Industrierats“ und Präsident des Bundes österreichischer Industrieller war. Von 1922 bis 1938 übte Dr. Ernst Mosing, Direktor der Bodenereditanstalt, führender Bankfachmann seiner Zeit und Mitglied zahlreicher Verwaltungsräte die Präsidentschaft aus. Unter den Verwaltungsratsmitgliedern, die die guten Kontakte zum „bürgerlichen Lager“ verkörperten, befand sich von 1913 bis 1919 zum Beispiel der Nationalökonom Dr. Richard Reisch, der 1919/20 Nachfolger von Alois J. Schumpeter als Staatssekretär im Staatsamt für Finanzen (Finanzminister), 1921 Vizepräsident der Bodenereditanstalt und 1922 bis 1932 Präsident der Oesterreichischen Nationalbank war.⁸⁶ Ein prominenter Repräsentant des Ständestaates von 1934 bis 1938 war Verwaltungsratsvizepräsident Dr. Martin Kink⁸⁷, der Sohn des ehemaligen Verwaltungsratspräsidenten. Seine gesellschaftlichen Kontakte waren sicherlich dafür nützlich, daß die Porr AG bei den ständestaatlichen Großprojekten, wie dem Bau der Reichsbrücke, der Wiener Höhenstraße und der Großglocknerstraße zum Zug kam.⁸⁸ Zu einem der wichtigsten Auftraggeber in den 1920er Jahren, der sozialdemokratisch regierten Gemeinde Wien, hatte Baudirektor Stern gute Gesprächskontakte. Überdies beteiligte sich die Gemeinde Wien anläßlich einer Kapitalerhöhung Anfang 1922 durch Erwerb eines Aktienpakets im Nominalwert von 2.400.000 Kronen an der Allgemeinen österreichischen Baugesellschaft.⁸⁹

Im Jahre 1933 wurde Dipl.-Ing. Max Tazoll, der nationalsozialistischen Kreisen verbunden war, in den Verwaltungsrat gewählt. Somit waren im Leitungsgremium Vertreter von politischen Richtungen, die einander heftig bekämpften. In der Unternehmenspraxis und im alltäglichen Umgang miteinander war jedoch offenbar die gemeinsame Unternehmenskultur, die Ausrichtung auf die möglichst effiziente Lösung von Bauaufgaben unter Nutzung von modernstem Know how und rezenter Technik, stärker als die eventuelle Konfliktlage aufgrund unterschiedlicher ideologischer Präferenzen. Nach dem „Anschluß“ 1938 fielen jedoch führende Repräsentanten des Unternehmens unter die rassistischen Bestimmungen des nationalsozialistischen Rechts, etwa Baudirektor Stern und Ing. Pick. Das Protokoll der letzten Sitzung des Verwaltungsrats, bei der noch Stern, Pick, Kink⁹⁰ und Mosing⁹¹ beteiligt waren, spiegelt keineswegs hämische Siegesfreude des nunmehr aufrückenden Führungspersonals wider. Der zum geschäftsführenden Vorsitzenden bestimmte Max Tazoll⁹² dankte „in warmen Worten den abtretenden Mitgliedern des Verwaltungsrates“.⁹³ Weiters setzte sich der neue Aufsichtsrat 1939 dafür ein, daß Friedrich Pick, dem es ja nicht mehr möglich war, innerhalb des nationalsozialistischen Herrschaftsgebietes Rechtsansprüche effizient zu vertreten, eine erhebliche Abfindungssumme ausbezahlt wurde. Explizit hob man

hervor, er sei „in der Vergangenheit unbestreitbar derjenige gewesen, auf dessen Schultern die gesamte Last des Geschäftes ruhte“. Gegen Martin Kinks Abfindungsforderungen, die mit 285.000 Reichsmark etwa das Fünffache der Summe ausmachten, die Pick forderte, verhielt man sich reservierter.⁹⁴

Stern⁹⁵ und Pick hielten bis 1938 Unternehmensanteile an der Porr AG. Das Management arrangierte noch im Jahre 1938, ehe die „Arisierungs“-Bestimmungen in Kraft traten, einen Verkauf dieser Anteile. Somit mußten die beiden wohl aufgrund der politischen Rahmenbedingungen ihre Beteiligungen verkaufen, es wurden aber nicht die Möglichkeiten ausgeschöpft, die das nationalsozialistische Recht bot, jüdische Besitzer um ihr Eigentum zu bringen.⁹⁶ Das Unternehmen arrangierte sich mit den neuen politischen Verhältnissen in einer Weise, die nach 1945 den 1938 ausgeschiedenen Mitarbeitern die erneute Zusammenarbeit mit ihren alten Kollegen nicht unmöglich machte.

Den Aufsichtsrat bildeten ab 1939 der Vorsitzende Max Tazoll (seit 1933 Verwaltungsratsmitglied), Dir. Wilms (seit 1904 im Unternehmen angestellt) sowie Franz Hollitzer (seit 1931 Verwaltungsratsmitglied). Neu in den Vorstand kamen nur Ing. Alfred Schuppler und Dipl.-Ing. Andreas Hutarew, der allerdings bald nach Kriegsbeginn an die Front einrückte und 1941 fiel. Das heißt, die nationalsozialistische Machtübernahme hatte wohl das Ausscheiden von Personen zur Folge, die für die unternehmenskulturelle Entwicklung von höchster Bedeutung waren, das Unternehmensführungsgremium setzte sich aber weiterhin größtenteils aus Mitgliedern zusammen, die schon langjährig in der Porr-Unternehmenskultur sozialisiert waren.

Siegfried Pick kehrte 1946 aus dem britischen Exil zurück und trat an die Spitze des Unternehmens. Unter seiner Führung konnte trotz der schwierigen Rahmenbedingungen die Kontinuität der Organisation einigermaßen sichergestellt werden. Pick legte dabei durchaus auch Wert auf die weitere Mitwirkung jener Mitarbeiter, die in den vorhergehenden Jahren wichtige Positionen innegehabt hatten, wie etwa Schuppler, Fessler, Url, Au und Wilms.

Als die Porr AG nach 1945 unter öffentliche Verwaltung gelangte, erfolgte die Besetzung der höchsten Leitungsfunktionen gemäß dem parteipolitischen Proporz. Der alte Vorstand wurde abberufen und nach einigen Wechseln wurden der sozialdemokratische Wiener Gemeinderat Dipl.-Ing. Franz Witzmann, der seit 1938 bei Porr arbeitete, und – wie bereits erwähnt – Dr. Martin Kink öffentliche Verwalter der Vermögenswerte in den westlichen Besatzungszonen.⁹⁷ Nach Aufhebung der öffentlichen Verwaltung und Verschmelzung der „West-Porr“ mit der „Ost-Porr“ hatte Kink bis 1966 die Position des Aufsichtsratsvorsitzenden inne. Witzmann war bis 1971 Mitglied und dann bis 1975 Vorsitzender des Vorstandes der Porr AG. Damit befanden sich auch in der Nachkriegszeit stets – wohl ausgewogen – den beiden großen politischen Lagern nahestehende Persönlichkeiten in höchsten Positionen des

Unternehmens. In der jüngeren Vergangenheit ging, so wie bereits einmal nach dem Ersten Weltkrieg, aus dem obersten Kontrollorgan ein prominenter Politiker hervor. Der spätere Finanzminister und gegenwärtige Bundeskanzler, Dkfm. Dr. Franz Vranitzky, war von 1981 bis zu seinem Übertritt in die Politik im Jahre 1984 Aufsichtsratspräsident der Porr AG.

Porr-Mitarbeiter waren auch stets in den Kammern und Interessenvertretungsorganisationen wie etwa der Vereinigung Industrieller Bauunternehmungen Österreichs (VIBÖ) und dem Betonverein präsent.

Bereits in die Zwischenkriegszeit zurück reichen Versuche, Schwankungen und Engpässe am inländischen Baumarkt durch Bemühungen um den Auslandsbau zu kompensieren. Der österreichische Baumarkt war nach Ende des Ersten Weltkriegs von „vollständige(r) Geschäftslosigkeit“ gekennzeichnet⁹⁸ und in der folgenden Zeit der Hyperinflation bot die österreichische Währung keine geeignete Grundlage für die Baukalkulation. Daher trachtete der Verwaltungsrat der Allgemeinen österreichischen Baugesellschaft, Geschäfte im Ausland zu erschließen. Die Unternehmensleitung sondierte Betätigungsmöglichkeiten in der Türkei, Griechenland, der Sowjetunion, Jugoslawien, Ungarn und den USA. Repräsentationen wurden in Kairo⁹⁹ und der Tschechoslowakei¹⁰⁰ errichtet, in Frankreich¹⁰¹ beteiligte man sich an einem spekulativen Villenbauprojekt und in München¹⁰² eröffnete man ein Tochterunternehmen zur Verwertung der Fundierungstechnologie. Alle diese Versuche entwickelten sich aber zu geschäftlichen Mißerfolgen.

Während des Zweiten Weltkriegs partizipierte der Porr-Konzern an den riesigen kriegswirtschaftlichen Industrialisierungs-, Schanz- und Verlagerungsprojekten. Bis 1944 konnten enorme Bilanzgewinne ausgewiesen werden. Letztendlich erwiesen sich diese aber durch die Zerstörungen und Verluste bis Kriegsende als ephemere Scheingewinne.¹⁰³

Gegen Ende der 1950er Jahre begann man erneut, im Ausland aktiv zu werden. Die Gründung eines Tochterunternehmens in Kanada war ein Fehlschlag.¹⁰⁴ Auf Initiative von Direktor Fessler übernahm die Porr AG von 1959 an¹⁰⁵ im Iran große Aufträge (Brücken-, Straßen-, Eisenbahn- und Dammbau). In den 1970er Jahren wuchs dadurch der Auslandsumsatz auf bis zu 15 Prozent des Konzernumsatzes und der Auslandsbau erfüllte zum Beispiel im Rezeptionsjahr 1975¹⁰⁶ für die Porr AG die Funktion eines „Krisenpuffers“. Zum Zeitpunkt des Umsturzes im Iran im Jahre 1979 hatte das dortige Engagement der Porr AG einen Umfang von mehreren hundert Millionen Schilling angenommen. Unter der revolutionären Regierung versuchte man der Baufirma konnte diese Krise, die für das Unternehmen existenzgefährdende Ausmaße erlangte, einigermaßen glimpflich überstanden werden, weil der Hauptteil des Schadens vom Exportrisikoversicherer, der Oesterreichischen Kontrollbank

AG, übernommen wurde.¹⁰⁷ Bald vermochte man aber im Auslandsbau wiederum Erfolge mit Projekten in Ungarn und der DDR zu erzielen¹⁰⁸ sowie mit dem oben erwähnten Eisenbahnbau in Algerien.

Investitionskultur und Eigentümerstruktur

Mit erheblichen Investitionen in technologische Entwicklungen und Kapazitäten, in eine qualifizierte Mitarbeiterschaft und in die Erschließung neuer Märkte, verfolgte der Porr-Konzern langfristige Erfolgsstrategien, die nicht primär auf eine kurzfristige Gewinnmaximierung abzielten, und die aufgrund der langfristigen Bindung großer Kapitalien mit erheblichen Risiken verbunden waren (wie das Iran-Beispiel besonders drastisch zeigte).

Unabdingbare Voraussetzung dafür, eine risikobereite Investitionskultur¹⁰⁹ umsetzen zu können, ist, daß sie auch von den Eigentümern mitgetragen wird. Die Eigentümerstruktur bildet eine nicht zu vernachlässigende Determinante für die Entwicklungsmöglichkeiten der Kultur eines Unternehmens. Von 1883 bis 1929 war die Bodencreditanstalt Hausbank und Hauptfinanzier des Unternehmens. Als institutioneller Großanleger neigte sie in der Phase der Neuorientierung der Baugesellschaft um 1900 eher dazu, geschäftliche Risiken zu vermeiden und wie in den zwei Jahrzehnten zuvor langfristig sichere, wenn auch bescheidene Erträge zu lukrieren. Sie wirkte in der Zeit vor dem Ersten Weltkrieg auf innovative Entwicklungen bremsend, wie sich im Jahre 1908 zeigte, als sie die Gründung einer Betonbauabteilung untersagte¹¹⁰. In der Zwischenkriegszeit hingegen, als der Direktor der Bodencreditanstalt, Ernst Mosing, persönlich dem Verwaltungsrat als Präsident vorstand, trug sie den Kurs der Investitionskultur mit.

Durch den Zusammenbruch der Bank 1929 gelangte ein Anteil von 42 Prozent¹¹¹ der Porr-Aktien auf den Markt. Neue Eigentümer dieses Pakets hätten entscheidenden Einfluß auf die Entwicklung der Firma nehmen können. Eine Sicherung der kontinuierlichen Entwicklung erzielten die führenden Mitarbeiter, indem sie selbst Aktien in erheblichem Umfang kauften und weitere von der Tochtergesellschaft Union Baumaterialien Gesellschaft erworben wurden.¹¹² Durch diese Veränderung fielen Leitungs- und Eigentümerfunktion praktisch zusammen, eine für das weitere Agieren gemäß der etablierten Investitionskultur äußerst günstige Konstellation. Dank dieser starken Position konnte die Unternehmensleitung bis 1937 bestimmen, daß große Zurückhaltung bei der Auszahlung von Dividenden an die Aktionäre gewahrt wurde, und man dafür im Unternehmen selbst große (zum Teil stille) Reserven sammelte.¹¹³

Diese Zurückhaltung bei der Beteiligung der Eigentümer am Unternehmenserfolg kam letztlich im Jahre 1938 einem neuen Großaktionär zugute.

Bedingt durch das neue, deutsche Aktiengesetz war es nicht mehr gestattet, einen großen Besitz an Eigenaktien zu halten. Daher mußten nach dem „Anschluß“ die von Porr-Tochtergesellschaften gehaltenen Aktien verkauft werden. Aufgrund der restriktiven Dividendenpolitik der vorhergehenden Jahre war der Kurswert von Porr-Aktien nicht sehr hoch. Aber auch zum an der Wiener Börse notierten Preis konnte die Porr AG vorerst am Wiener Markt keinen Abnehmer finden, bis im August 1938 die Adelsfamilie Braunschweig-Lüneburg (Haus Hannover) aus dem Porr-Nostrobositz und von den jüdischen Aktienbesitzern Joseph Stern, Siegfried Pick und Adelheid Stern-Jongmann ein Paket Porr-Aktien kaufte. Die Erwerbungen erfolgten zu einem Preis von 160 Schilling (106,7 Reichsmark) pro 100 Schilling Nominalwert.¹¹⁴ Durch einen weiteren Kauf aus dem Bestand von Porr-Aktien im Besitz einer Porr-Tochterfirma im November erlangte das Herzogliche Haus im Jahre 1938 insgesamt einen Anteil von knapp 43 Prozent der Aktien. Bei der Erstellung einer neuen Bilanz der Porr AG gemäß dem deutschen Aktienrecht im Jahre 1939 traten bis dahin versteckte Gewinne im Ausmaß von 1,8 Millionen Reichsmark zutage, das heißt der „innere“ Wert der Aktien war vermutlich bei der Verkaufspreisbildung im Jahre 1938 nicht voll zum Tragen gekommen.¹¹⁵ 1942 erhöhte das Haus Hannover seine Beteiligung auf 52 Prozent durch den Erwerb von Aktien aus dem Nachlaß nach dem verstorbenen Franz Hollitzer.¹¹⁶

Nach dem Zweiten Weltkrieg strengte die Porr AG gegen das Haus Hannover einen Rückstellungsprozeß an, der schließlich im Jahre 1957 mit einem Vergleich endete. Das Herzogliche Haus mußte einen Teil seines Aktienbesitzes gegen den seinerzeitigen Kaufpreis zurückerstatten, blieb aber weiterhin Großaktionär.¹¹⁷ All diese Transaktionen hatten zur Folge, daß ab 1938 Privataktionäre einen erheblichen Teil der Porr-Aktien besaßen. Dadurch konnte nicht mehr wie von 1930 bis 1938 eine Gruppe von Personen, die zugleich Eigentümer und Unternehmensleiter waren, die Geschäftsgebarung allein bestimmen, sondern die Fraktion der Privataktionäre vermochte größeren Einfluß zu nehmen. Sie war im Aufsichtsrat gemäß ihrem Anteilsbesitz gewichtig vertreten. Bei Erhöhungen des Eigenkapitals, die seit den 1970er Jahren angesichts des gewachsenen Umsatzes erforderlich wurden, wählte man die Vorgangsweise, Wandelanleihen und stimmrechtlose Vorzugsaktien zu emittieren.¹¹⁸ Dadurch konnten die bereits am Unternehmen beteiligten Privataktionäre das Ausmaß ihrer Mitspracherechte wahren, ohne sich anteilsmäßig an den Kapitalerhöhungen zu beteiligen.

Eine tiefgreifende Veränderung in der Eigentümerstruktur erfolgte im Jahre 1991. Die Privataktionäre Prinz Ernst August Hannover, Hans Heinrich von Srbik¹¹⁹, Erna Weidinger, Elisabeth und Eva Luschkinsky und Heinrich Kammerlander boten Anfang 1991 ihren Besitz von zusammen über 47 Prozent der Porr-Aktien zum Verkauf an. Etwa 36 Prozent befanden sich zu dieser Zeit im Eigentum institutioneller Großanleger (Länderbank¹²⁰, Bundesländer Versi-

cherung und Wiener Städtische Versicherung). Porr-Mitarbeiter hielten ungefähr ein Prozent, 15 Prozent notierten an der Börse.¹²¹ Das Paket der Privataktionäre wurde über ein Genfer Bankhaus, das auf derartige Transaktionen spezialisiert ist, zum Verkauf angeboten. Es drohte die Gefahr, daß beim Verkauf auf „asset stripping“ spezialisierte Spekulanten zum Zug gekommen wären und die gewachsene Unternehmensstruktur und -kultur zerschlagen worden wäre.¹²² Dies konnte durch eine „österreichische Lösung“ abgewendet werden. Die bereits beteiligten institutionellen Anleger erweiterten ihren Besitz und neue traten hinzu. Seither weist die Allgemeine Baugesellschaft – A. Porr AG folgende Eigentümerstruktur auf:¹²³

Aktienbesitzer	Prozent Stammaktien
Bank Austria	33,5
Bundesländer Versicherung	18,0
Wiener Städtische Versicherung	3,7
Raiffeisen Zentralbank	7,5
GTM Entrepote	5,0
BeTePe Bau AG	5,0
Wiener Holding	3,5
Eigene Aktien	5,9
Private Kleinaktionäre und Mitarbeiter	4,0
Streubesitz	13,9

Ehrenpräsidentin Erna Weidinger erklärte in einem Schreiben an Porr, daß der „glänzende Aufstieg (des Unternehmens) mit einem stark steigenden Kapitalbedarf einher (gegangen sei), der im Interesse der Porr auch in Zukunft bedient werden muß. Dies ist im hier gebotenen Ausmaß nur institutionellen Großanlegern möglich.“¹²⁴ Entsprechende Voraussetzungen, die insbesondere hinsichtlich der dargestellten „Investitionskultur“ von Bedeutung sind, herrschen nunmehr mit der neuen Eigentümerstruktur.

Das neue strategische Konzept aus den 1980er Jahren und die tradierte Unternehmenskultur im Porr-Konzern

Die dargestellten Stränge der Unternehmenskulturentwicklung im Porr-Konzern waren eine zentrale Grundlage für die erfolgreiche Performance des Unternehmens bis in die 1970er Jahre.

Im Unternehmensvorstand der Porr AG fand seit den 1970er Jahren sukzessive ein Generationswechsel statt.¹²⁵ Generaldirektor Dipl.-Ing. Horst Pöchlhacker ist seit 1982 Vorstandsvorsitzender und Generaldirektor-Stellvertreter Dr. Alfons Huber seit 1985 Vorstandsvorsitzender-Stellvertreter.¹²⁶

Auf die Unternehmenskrise um 1980 (Irangeschäft, schwache Baukonjunktur in Österreich) reagierte die neue Konzernführung mit einem strategischen Konzept, das einzelne Wachstumsbereiche, die bisher als Abteilungen geführt wurden, als Tochter-Aktiengesellschaften ausgliederte. Dies spiegelte sich deutlich in der veränderten Struktur der Vermögensbilanz der Porr AG wider. 1980 wies man Beteiligungen im Ausmaß von 27 Millionen Schilling und Sachanlagen im Wert von 334 Millionen Schilling aus, bis Ende 1991 erhöhte sich der Posten „Beteiligungen“ nominal um das 22fache auf 607 Millionen Schilling, während die in der Porr AG selbst verbuchten Sachanlagewerte nur auf 568 Millionen Schilling wuchsen.¹²⁷ Die Investitionsbereitschaft hatte somit in den 1980er Jahren insbesondere in den neuen Konzerngesellschaften einen Niederschlag gefunden. 1984 lagerte man den risikoreichen Auslandsbau von der Muttergesellschaft in die neugegründete Porr International AG aus, und zur Erschließung des sowjetischen Baumarktes beteiligte man sich an der Awstroj Baugesellschaft mbH.¹²⁸ Die 1989 gegründete Porr-Technobau AG übernahm einen Großteil der Tiefbauarbeiten und 1990 wurde die Porr Umwelttechnik AG ins Leben gerufen. 1990 beteiligte sich die Porr AG an der Münchner Radmer Bau, die ihrerseits über mehrere Tochterunternehmen verfügt. Im Herbst 1992 brachte man das Fertigteilwerk in Soltenau in die neugegründete FTU-Fertigteil-Union GmbH & Co. KG ein und die Eisenbiegerei wurde in die ebenfalls neue BSU-Baustahl-Union GmbH & Co. KG eingegliedert. An den beiden Unternehmungen ist jeweils auch die Baufirma Lang & Menhofer beteiligt. Die Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen im zusehends komplexer werdenden Konzerngefüge wurden im Gegensatz zur bisherigen Praxis in den vergangenen Jahren bewußt dezentralisiert. Die Leitungsfunktionen der einzelnen Gesellschaften besetzte man mit bewährten Mitarbeitern, die mit einem hohen Maß an Spielraum für autonome Entscheidungen ausgestattet wurden. Im Verlauf des Jahres 1987 zogen sich die Mitglieder des Porr-Vorstandes aus den Vorständen der (damals drei) als Aktiengesellschaften konstituierten Konzernunternehmen Allgemeine Straßenbau AG, Porr International AG und Union Baumaterialien Gesellschaft zurück und gehörten nunmehr nur noch teilweise den Aufsichtsräten dieser Gesellschaften an.¹²⁹ Generaldirektor Pöchlacker kommentierte die Entscheidung, wichtige Wachstumsbereiche als Tochter-AGs mit großer Selbständigkeit auszulagern: „Wenn das bloß als große Abteilung geführt wird, hat der jeweilige Leiter ein ruhiges Leben. Ist es aber eine eigene Gesellschaft, trägt er die volle Verantwortung, erhält dazu aber durch eine stark leistungsbezogene Gehaltskomponente eine zusätzliche Motivation.“¹³⁰ Diese Entwicklung schlug sich deutlich im Anteil der Tochtergesellschaften am Konzernumsatz nieder. Im Jahre 1971, als der Umsatz des Porr-Konzerns erstmals die Milliarden-Grenze übertraf (1,129 Milliarden Schilling), erzielte die Porr AG mit den eigenen Baustellen, Arge Baustellen und Auslandsbaustellen noch 86 Prozent des Umsatzes selbst, 6,4 Prozent machte das Fertigteilwerk Sol-

genau und 7,6 Prozent verblieben für die übrigen Konzernunternehmen.¹³¹ Durch die skizzierten Strukturveränderungen entfiel im Jahre 1991 erstmals mehr als die Hälfte des Konzernumsatzes (55,9 % nach 47,0 % 1990) auf Konzern- und Beteiligungsgesellschaften. Diese wickelten nunmehr das gesamte Auslandsgeschäft und 41 Prozent des Inlandsumsatzes ab.¹³² Die Allgemeine Baugesellschaft – A. Porr AG gab erhebliche Umsatzanteile an die Konzerntöchter ab, sie selbst wurde aber nicht zur reinen Holdinggesellschaft, sondern trug weiterhin erheblich zum Geschäftsvolumen bei.

Das Konzerngefüge erfuhr in den 1980er Jahren eine wesentliche Steigerung der Komplexität. In der Terminologie der Systemtheorie ausgedrückt ist mit einer Komplexitätssteigerung stets das Problem einer zunehmenden Kontingenz eines Systems verbunden. Das heißt, durch ein größeres Maß an Freiheitsgraden wird ein System unberechenbarer, schwerer steuer- und kalkulierbar. Somit ist für eine komplexe Unternehmensstruktur, wie sie der Porr-Konzern entwickelt hat, ein integratives Set von Werten, Zielvorstellungen und Orientierungsmustern von größter Bedeutung, mit anderen Worten eine ausgeprägte, allgemein mitgetragene Unternehmenskultur. Die Fähigkeit, komplexe und integrierte Strukturen zu entwickeln, hat der Porr-Konzern in den letzten Jahren eindrucksvoll durch seine geschäftlichen Ergebnisse bewiesen. 1980 bis 1992 wuchs der Konzernumsatz von 3,2 Milliarden Schilling auf über 11 Milliarden Schilling, und der Anteil des Porr-Inlands-Konzernumsatzes am Umsatz der österreichischen Bauwirtschaft stieg kontinuierlich von 3,9 Prozent auf 6,5 Prozent.¹³³ Die komplexe Konzernstruktur erfordert die Wahrung einer heiklen Balance zwischen selbständigem Agieren der einzelnen Gesellschaften und produktiver Integration des Gesamtgefüges. Faktoren, die dazu beitrugen, waren sicher die langjährige Sozialisation und die gemeinsame unternehmerische Praxis der Mitarbeiter im Rahmen der kollektiven, historisch gewachsenen Unternehmenskultur bei Porr.

ANMERKUNGEN

- ¹ Vgl. etwa die Literaturübersichten bei: Herbert MATIS/Dieter STIEFEL, *Unternehmenskultur in Österreich. Ideal und Wirklichkeit*, Wien 1987; Ruth STÖGMÜLLER, *Unternehmenskultur – eine soziologische Betrachtung*, Dissertation, Linz 1990.
- ² Rolf RÜTTINGER, *Unternehmenskultur. Erfolge durch Vision und Wandel*, Düsseldorf, Wien 1986; Terrence E. DEAL/Allan A. KENNEDY, *Corporate Culture – The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass., 1982. (Jetzt auch: Terrence E. DEAL/Allan A. KENNEDY, *Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur*, Bonn 1987).
- ³ RÜTTINGER, *Unternehmenskultur*, 144 ff.
- ⁴ Zur Geschichte der Allgemeinen Baugesellschaft – A. Porr AG siehe: Herbert MATIS/Dieter STIEFEL, *Mit der vereinigten Kraft des Capitals, des Credits und der Technik ... Arbeit und Entwicklung im österreichischen Bauwesen seit 1869* (erscheint 1994) sowie die beiden Firmenfestschriften: 1869 – 1959, *Allgemeine Baugesellschaft – A. Porr Aktiengesellschaft*, Wien 1959; 100 Jahre Allgemeine Baugesellschaft – A. Porr Aktiengesellschaft, Wien 1969.

- ⁵ Zur Boomphase der Gründerzeit in Österreich vgl. etwa: Herbert MATIS, Österreichs Wirtschaft 1848 – 1913, Konjunkturelle Dynamik und gesellschaftlicher Wandel im Zeitalter Franz Josephs I., Berlin 1972, 153 – 259; zur Konjunktur der Baubranche in diesen Jahren siehe: Franz BALTZAREK/Alfred HOFMANN/Johannes STEKL, Wirtschaft und Gesellschaft der Wiener Stadterweiterung (Die Wiener Ringstraße - Bild einer Epoche, hg. von Renate WAGNER-RILIGER, Band 5), Wiesbaden 1975, 238 ff.
- ⁶ Joseph NEUWIRTH, Banken und Valuta in Österreich-Ungarn 1862 – 1873, Zweiter Band, Die Spekulationskrise von 1873, Leipzig 1874; Peter FELDBAUER, Stadtwachstum und Wohnungsnot (Sozial- und Wirtschaftshistorische Studien, Band 9), Wien 1977, 54 f.; Fritz G. STEINER, Die Entwicklung des Mobilbankwesens in Österreich (Studien zur Sozial-, Wirtschafts- und Verwaltungsgeschichte VIII), Wien 1913, 188 f.
- ⁷ Gründungsprospekt, Wien 1869; Statuten, abgedruckt in der Wiener Zeitung, 6. 4. 1869.
- ⁸ Die Allgemeine österreichische Baugesellschaft besaß Ende 1872 Grundstücke im Ausmaß von 1.462.029 Quadratmetern. Der Wert der erworbenen Stadterweiterungsgründe und anderer diverser Grundkomplexe wurde mit 8,87 Millionen Gulden angegeben. Diese gigantische Anhäufung von Grundbesitz kann nicht primär der Realisierung von Bauprojekten gedient haben.
- ⁹ Aus den Unterlagen ist nicht zu entnehmen, welchen Anteil daran neben Ausländern von Bauherren Kaufschillingsreste von Immobilientransaktionen und die Finanzierung von Reportgeschäften ausmachten.
- ¹⁰ Zeitgenössische Terminologie; die Bilanzerstellung im späten 19. Jahrhundert entspricht nicht heutigen Standards. Vgl. Alois Mosser, Die Industrieaktiengesellschaft in Österreich 1880 – 1913, Versuch einer historischen Bilanz- und Betriebsanalyse, Wien 1980, 16 u. 25 ff.; Bilanz 1872, angefügt dem Protokoll: Dritte ordentliche General-Versammlung der Allgemeinen österreichischen Baugesellschaft am 3. Mai 1872, Geschäftsjahr 1872, Wien 1873 (3. GVA (1872)).
- ¹¹ Die weiteren Ertragsposten waren „Interessen und Provisionen“ mit 0,3 Millionen Gulden, die „Hauszinse“ mit 0,4 Millionen Gulden und ein „Vortrag vom Jahre 1871“ im Ausmaß von etwa 7.000 Gulden.
- ¹² 8. GVA (1877).
- ¹³ 4. GVA (1873).
- ¹⁴ 6. GVA (1875); 10. GVA (1879).
- ¹⁵ Bis zur Einführung des deutschen Aktiengesetzes am 1. Jänner 1939 war den österreichischen Aktiengesellschaften nicht zwingend vorgeschrieben, einen gesonderten Aufsichtsrat zu bilden. Bei der Porr AG hatte daher bis 1938 der Verwaltungsrat sowohl Vorstands- als auch Aufsichtsratsfunktionen zu erfüllen. Vgl. zum Beispiel: Allgemeines Handelsgesetzbuch (für Österreich), hg. von Rudolf MÜLLER, Wien 1932; Handelsrechtliche Gesetze ..., Textausgabe mit kurzen Anmerkungen von Otto LENZ, Stuttgart, Berlin 1939.
- ¹⁶ Detailliert dargestellt bei MATIS/STIEFEL, Kraft.
- ¹⁷ Die Gesellschaft besaß ein Sägewerk in der Brigittenau, einen Steinmetzbetrieb, Steinbrüche, die Schiffswerft Linz und ein Ziegelwerk.
- ¹⁸ Durchschnittswert, berechnet nach den in den veröffentlichten Bilanzen 1891 bis 1895 angegebenen Ertragsposten.
- ¹⁹ 1871 waren Wasserbauarbeiten mit einem Auftragsvolumen von beinahe 7,7 Millionen Gulden von der ungarischen Regierung übernommen worden. 2. GVA (1872).
- ²⁰ Vgl. die Geschäftsberichte der Allgemeinen österreichischen Baugesellschaft von 1889 bis 1906 sowie die Angaben zur Ungarischen Actiengesellschaft für Bauunternehmungen im Compass, Jg. 1890 bis 1909.
- ²¹ Vgl. die Geschäftsberichte ab 1884.
- ²² Berechnet nach Compass, 1884 ff.
- ²³ Die im Compass veröffentlichten Kurse der Aktien zu Jahresende (Nominalwert 100 Gulden) betragen in den Jahren 1891 bis 1899 durchschnittlich 103,5 Prozent mit einer Standardabweichung von 7,97.

- ²⁴ Vgl. Felix SOMARY, Die Aktiengesellschaften in Österreich, Wien 1902.
- ²⁵ DEAL/KENNEDY, Unternehmenserfolg, 163; Rüttinger, Unternehmenskultur, 149 ff.
- ²⁶ 29. GVA (1898).
- ²⁷ 32. GVA (1901); 33. GVA (1902).
- ²⁸ 34. GVA (1903).
- ²⁹ Porr-Nachrichten (PN), 31 (1967).
- ³⁰ Ottokar Rudolf SOLVEY STERN, Berufliche Erinnerungen und Betrachtungen, in: Porr Festschrift 1959, 54.
- ³¹ RÜTTINGER, Unternehmenskultur, 152 f; DEAL/KENNEDY, Unternehmenserfolg, 158.
- ³² 1906, im Jahre des verlustreichen Verkaufs der Ungarischen Actiengesellschaft für Bauunternehmungen, mußte sogar ein Saldoverlust von 786.501,18 Kronen bilanziert werden.
- ³³ Siehe die Aktivseite der Bilanzen 1902 bis 1912.
- ³⁴ Diese kontrollierte 1913 zehn Ziegelwerke, beschäftigte etwa 2000 Personen und hielt einen Anteil von 30 Prozent am Wiener Ziegelkartell. 1916 verkaufte die Union Baumaterialien Gesellschaft jedoch die gesamte Ziegelproduktion und das Realitätengeschäft rückte in den Mittelpunkt ihrer Tätigkeiten. PN 112 (1992).
- ³⁵ Die Bodencreditanstalt hatte im Jahre 1883 die Niederösterreichische Escomptegesellschaft als finanzierendes Institut der Allgemeinen österreichischen Baugesellschaft abgelöst. Protokoll der Verwaltungsratsitzung (VR) vom 20.5.1922.
- ³⁶ STERN, Erinnerungen, 59.
- ³⁷ Arthur Heinrich PORR (1872 – 1915) absolvierte die Technische Militärakademie in Wien mit Auszeichnung. 1898 trat er bei dem Betonbauunternehmen „Wayss & Freytag“ ein, wechselte aber 1903 unter Bruch seines Anstellungsvertrages zu „Rella & Söhne“. Wayss & Freytag strengte daraufhin ein „ehrenrätliches“ Verfahren gegen Porr an, weswegen er schließlich aus dem Militärstand ausschied. Österreichisches Staatsarchiv (ÖStA), Kriegsarchiv, Qualifikations-Listen, Karton 2573, Arthur Porr, x 1872; Reichs-Kriegsministerium Präis. 1903, Zl. 14-1/294; PN 26 (1966).
- ³⁸ Bereits in der Zeit vom 20.1.1908 bis 9.9.1908 konnten Aufträge im Ausmaß von 843.017 Kronen erstanden werden. VR 11.9.1908.
- ³⁹ Siegfried Josef PICK (1881 – 1960) war Absolvent der Bauingenieursschule in Brünn und der Technischen Hochschulen Prag und Wien. ÖStA, Kriegsarchiv, Qualifikations-Listen, Karton 2469, Siegfried Pick, x 1881; PN 1 (1960).
- ⁴⁰ Die anlässlich der Zusammenlegung erstellten Revisorenberichte und der Fusionsvertrag finden sich im ÖStA, BKA-Inneres, 36.309-21.
- ⁴¹ Dies waren die „Centrum-“, „Fundus-“, „City-“, „Kärntner“- „Vindobona-“ und „Wieden-AG“. Compass, 1924, 620.
- ⁴² Die neue Fundierungsmethode ersparte beispielsweise bei der Errichtung des Hauses der Industrie am Schwarzenbergplatz gegenüber dem damals gängigen Verfahren Baukosten im Ausmaß von über 30.000 Kronen. VR 26.9.1907.
- ⁴³ STERN, Erinnerungen, 59.
- ⁴⁴ Dir.-Stv. Hugo LENZ erfand den später patentierten „Lenz-Binder“, einen zerlegbaren Elementbinder zur Herstellung von Dachkonstruktionen, Brücken, Leergerüsten u.a.m. (VR 14.11.1918). Zur weiteren Ausarbeitung dieses Systems wurde der spätere Professor an der technischen Universität Wien, Dr. Ing. Froehlich, engagiert. (VR 30.12.1918). Ab 1919 wurde eine Weiterentwicklung unter dem Namen „Araneo-Technik“ in Österreich und in Holland vermarktet (VR 22.10.1919 und 18.10.1920). Ende 1918 erwarb man von Ing. Hugo Fuchs ein Patent für „permanente Schalungen zur Ausführung von Gußbetonmauerwerk“ sowie von Oberbaurat Setz das Patent für die nach ihm benannte „Setz-Decke“, die laut Baudirektor Stern damals „beste Lösung der Deckenkonstruktionsfrage“. (VR 14.11.1908).
- ⁴⁵ Bautechnische Gesichtspunkte bei der Projektierung von Starkstromleitungen, hg. von der A. Porr Betonbau-Unternehmung, Gesellschaft m.b.H. Abteilung Mastbau, Wien 1926.

- ⁴⁶ VR 9.6.1926; VR 17.8.1926; Siehe auch die Prospekte „Pfahl-Gründungen, Rammungen“ der Wiener Pfahl- und Betongesellschaft m.B.H. und „Gründungen“ der Allgemeinen Baugesellschaft – A. Porr AG (in Wien publiziert, vermutlich in den späten 1930er Jahren).
- ⁴⁷ Dem kommunalen Wiener Wohnbau stand die Opposition stets mit kritischer Distanz gegenüber. So wurde die Allgemeine Baugesellschaft – A. Porr AG im Jahre 1927 Objekt heftiger Presseattacken: Als sich bei zwei Wohnbauten (Heiligenstädterstraße (Karl-Marx-Hof) und Hagenmüllerstraße) Fundierungsprobleme ergaben, wurde die Baugesellschaft in der Tagespresse heftig angegriffen. Angriffsziel der Kritik war aber weniger die Baugesellschaft selbst als vielmehr das Wiener System des kommunalen Wohnbaus. VR 20.1.1927; VR 6.10.1927; VR 2.11.1927; VR 25.1.1928 und VR 20.6.1928.
- ⁴⁸ ÖStA, Bürekel Materialien, Kart. 95, Alter Ordner 187, 2218/0 Bauwirtschaft Allgemein, Band 1, Inventar von Baumaschinen der im bisherigen „Verband der Bauindustrie“ erfaßten Firmen.
- ⁴⁹ Protokoll der Aufsichtsratssitzung (AR) vom 5.10.1961; Horst PÖCHHACKER, Untertagverfahren – Gegenwart und Zukunft, in: PN 87/88 (1982).
- ⁵⁰ AR 16.5.1963.
- ⁵¹ AR 21.9.1967.
- ⁵² AR 9.5.1968.
- ⁵³ STERN, Erinnerungen, 59.
- ⁵⁴ Vgl. etwa die Memoiren des späteren Baugewerkschaftspräsidenten Johann BÖHM, der um die Jahrhundertwende auch mehrmals auf Baustellen der Allgemeinen österreichischen Baugesellschaft arbeitete: Johann BÖHM, Erinnerungen aus meinem Leben, Wien u. a. 1964, 20 ff.
- ⁵⁵ Im Jahre 1930 erzielte die Allgemeine Baugesellschaft – A. Porr AG 25 % des Umsatzes im Mastbau, 35 % bei Wohnbauförderungsbauten (inklusive Fundierungsarbeiten) und 40 % in diversen anderen Baukategorien.
- ⁵⁶ VR 11.3.1930; VR 21.12.1932.
- ⁵⁷ Ende der 1920er Jahre betrug der jährliche Umsatz etwa 7 bis 9 Millionen Schilling, 1932 hielt man das Geschäftsvolumen auf immerhin noch 5,6 Millionen Schilling, indem man Aufträge im Ausmaß von zwei Millionen Schilling aus dem Vorjahr ausführte, neue Aufträge um 0,8 Millionen Schilling akquirierte und Bauten für eigene Rechnung um 2,8 Millionen Schilling errichtete. VR 31.1.1929; VR 21.12.1932.
- ⁵⁸ VR 30.12.1918; VR 13.4.1919; VR 1.7.1919.
- ⁵⁹ VR 27.1.1936.
- ⁶⁰ VR 29.7.1910; VR 31.10.1922; VR 9.5.1923; VR 31.1.1929; VR 4.12.1930; VR 26.4.1937; VR 30.11.1937.
- ⁶¹ Zum Beispiel erhielt im Jahre 1919 der Gebäudeverwalter Karl GURESCH für 50jährige Dienste in der Gesellschaft eine Prämie von 5000 Kronen. VR 10.12.1919.
- ⁶² Vorstandsbericht, 9.6.1942.
- ⁶³ Siehe dazu: Ulrich HERBERT, Geschichte der Ausländerbeschäftigung in Deutschland 1880 bis 1980, Saisonarbeiter, Zwangsarbeiter, Gastarbeiter, Berlin, Bonn 1986, 148 ff; Florian FREUND/Bertrand PERZ, Fremdarbeiter und KZ-Häftlinge in der „Ostmark“, in: Ulrich HERBERT (Hg.), Europa und der „Reichseinsatz“, Essen 1991, 317 ff.
- ⁶⁴ Auf Porr-Baustellen als Zwangsarbeiter eingesetzt waren: Ausländer (darunter 5000 Italiener, die im deutsch besetzten Teil Italiens in Betrieben arbeiteten, die der Porr AG unterstellt waren), Kriegsgefangene, vermutlich beinhaltet die angegebene Zahl auch die zur Arbeit gezwungenen KZ-Häftlinge. Vorstandsbericht, 5.5.1944.
- ⁶⁵ Firmengeschichte 1969, 48 ff.
- ⁶⁶ AR 8.10.1964.
- ⁶⁷ AR 17.3.1961; AR 29.9.1966.
- ⁶⁸ Geschäftsbericht (1974). Bereits ab 1971 wurden Schulungskurse für Bauleiter, Ingenieure, Bauführer und Poliere eingerichtet. PN 48/49 (1971).
- ⁶⁹ AR 17.3.1961; Geschäftsbericht (1989).

- ⁷⁰ Bericht für die Beiratssitzung (BR) (der Allgemeinen Baugesellschaft – A. Porr-Betriebsgesellschaft mbH) am 15. März 1951, 13.3.1951.
- ⁷¹ Wiener Zeitung, 24.10.1953.
- ⁷² AR 10.6.1960.
- ⁷³ Bereits 1965 schenkte Wilms seinen Porr-Aktienbesitz mit dem Vorbehalt lebenslänglicher Nutzung der Unterstützungskasse, nach seinem Ableben 1967 gingen auch die Erträge an die Unterstützungskasse. AR 21.9.1967.
- ⁷⁴ AR 17.3.1961; AR 25.5.1962; AR 16.5.1963; AR 13.5.1965; AR 29.9.1966; AR 21.9.1967; AR 26.9.1968; AR 6.5.1969; AR 29.1.1970; AR 13.5.1971.
- ⁷⁵ Geschäftsberichte (1983 – 1992).
- ⁷⁶ Zufrieden konnte der Aufsichtsrat 1964 feststellen, daß das „soziale Ansehen“ der Gesellschaft dadurch sehr gehoben wurde und Porr vom Bauarbeiterstreik 1964 verschont wurde. AR 8.10.1964.
- ⁷⁷ Geschäftsberichte 1976 – 1990.
- ⁷⁸ PN 100 (1987).
- ⁷⁹ PN 57/58 (1974); PN 79/80 (1979).
- ⁸⁰ PN 52 (1972).
- ⁸¹ PN 89/90 (1983); PN 93 (1985).
- ⁸² PN 44 (1970); PN 48/49 (1971); PN 98 (1986).
- ⁸³ PN 57/58 (1974).
- ⁸⁴ Vom Selbstbewußtsein der Erfolgreichen ist der 48seitige Hochglanzprospekt über den Eisenbahnbau von El Harrach nach Thenia in Algerien gekennzeichnet. Es heißt darin unter anderem: „Kein Bauprojekt im Ausland hat in der 120jährigen Geschichte der PORR und wohl auch der österreichischen Bauindustrie insgesamt eine so bedeutende Rolle gespielt wie das Projekt El Harrach – Thénia in Algerien.“ Besonders wird hervorgehoben, daß dieses Projekt als erfolgreich abgelegte Bewährungsprobe der Durchführenden zu sehen ist: „Die Verdoppelung und vollständige Modernisierung der 43 km langen Eisenbahnlinie an der dicht bebauten Mittelmeerküste östlich von Algier war für das österreichische Firmenkonsortium ‚Groupement d’Entreprises Autrichiennes (GEA)‘ eine Herausforderung, die Können und Leistungsvermögen aller Beteiligten einer harten Probe unterzog.“ El Harrach – Thenia (Wien 1989).
- ⁸⁵ Gewinn, 11 (1989).
- ⁸⁶ Österreichisches Biographisches Lexikon, Band VIII, Wien 1984, 55.
- ⁸⁷ Gertrude ENDERLE-BURCEL unter Mitarbeit von Johannes KRAUS, Christlich – Ständisch – Autoritär. Mandatare im Ständestaat 1934 – 1938, Wien 1991, 124 ff.
- ⁸⁸ Während die Porr AG im gesamten Jahr 1932 nur Aufträge im Ausmaß von 0,8 Millionen Schilling erlangen konnte, betrug der Auftragsstand im Herbst 1934 wieder rund 8 Millionen Schilling und der Arbeiterstand übertraf den des Jahres 1929. VR 21.12.1932; VR 18.9.1934; VR 17.12.1934.
- ⁸⁹ Compass, 1924, 618.
- ⁹⁰ Kink fiel nicht wie Stern und Pick unter die rassistischen Verfolgungsmaßnahmen des Nationalsozialismus, er galt den neuen Machthabern als ehemaliger prominenter Repräsentant des Ständestaates als politisch vorbelastet.
- ⁹¹ Präsident Mosing trat zurück, weil er mit einer jüdischen Frau verheiratet war.
- ⁹² Baurat Tazoll avancierte als profiliertes Mitglied der NSDAP nach dem „Anschluß“ zum „Leiter der in Gründung begriffenen Bezirksgruppe Ostmark der Wirtschaftsgruppe Bauindustrie“. ÖStA, Bürckel Materialien, Kart 95, Alter Ordner 187, 2218/0 Bauwirtschaft Allgemein, Band 1, Bericht über die Sitzung der Wirtschaftsgruppe Bauindustrie, Bezirksgruppe Ostmark in Gründung, 21.7.1938.
- ⁹³ VR 17.3.1938.
- ⁹⁴ AR 22.3.1939
- ⁹⁵ Stern hielt auch einen 50prozentigen Anteil an der Stern Gesellschaft für moderne Grundbautechnik, den er ebenfalls verkaufen mußte.

- ⁹⁶ Die Verkäufe erfolgten im Rahmen einer weiter unten noch darzustellenden größeren Transaktion, die erforderlich wurde, weil der von der Porr AG gehaltene Besitz an Eigenaktien gemäß dem nunmehr gültigen deutschen Aktienrecht nicht mehr zulässig war. ÖStA, AdR, BmF, VVSt., St. 476.
- ⁹⁷ Handelsregister beim Handelsgericht Wien, HR B 3612.
- ⁹⁸ Joseph STERN in der VR 30.12.1918.
- ⁹⁹ VR 24.9.1925; VR 31.1.1929.
- ¹⁰⁰ VR 2.11.1927.
- ¹⁰¹ VR 17.8.1926; VR 18.9.1934.
- ¹⁰² VR 2.11.1927.
- ¹⁰³ Im Jahre 1956 rekapitulierte man im Beirat der „West-Porr“: „Alles, was während des Krieges erworben wurde, hat sich als ein vergänglicher Besitz erwiesen und ist mit dem Ende des Krieges und durch die Russenbesetzung verschwunden.“ BR 22.5.1956.
- ¹⁰⁴ AR 5.5.1959; AR 17.3.1961.
- ¹⁰⁵ AR 28.4.1958; AR 5.5.1959.
- ¹⁰⁶ Vgl. etwa: Wifo Monatsberichte, 1 (1977), 16 ff.
- ¹⁰⁷ Finanznachrichten, 3 (1981).
- ¹⁰⁸ Geschäftsbericht (1979).
- ¹⁰⁹ Auch Risikokultur oder „bet your company-culture“ genannt. DEAL/KENNEDY, Unternehmenserfolg, 158.
- ¹¹⁰ Möglicherweise war auch die risikovermeidende, aber wenig dynamische Gebarung vor der Jahrhundertwende unter anderem dem Einfluß der Hausbank zuzuschreiben.
- ¹¹¹ Bei der 59. ordentlichen Generalversammlung der Aktionäre am 24.5.1929 war die Bodencreditanstalt mit 37.000 Aktien vertreten, insgesamt gab es 88.200 Stück. Porr Archiv, Mappe 135.
- ¹¹² Bei der Generalversammlung der Aktionäre im Juni 1932 waren etwa Franz Hollitzer mit 3.025, Martin Kink mit 7.325, Hugo Lenz mit 50, Friedrich Pick mit 3.000, Ottokar Stern mit 7.794, Ludwig Wilms mit 2.400 und die Union Baumaterialien Gesellschaft mit 11.447 Stück Aktien vertreten. Porr-Archiv, Mappe 138.
- ¹¹³ Mit 1934 waren im Unternehmen die Folgen der Weltwirtschaftskrise überwunden. Bis 1937 wurde alljährlich eine fünfprozentige Dividende ausgezahlt.
- ¹¹⁴ Wiener Börsenkurse 1938 für Aktien à 100 Schilling: letzter: 154, höchster: 191, tiefster: 143. (Bereits in Reichsmark angegebene Kurse multipliziert mit dem Faktor 1,5.) Compass, 1940, 410.
- ¹¹⁵ Die Wiener Börsenkurse, die 1938 umgerechnet auf die neue Währung 95,25 bis 127,33 Reichsmark betragen hatten, stiegen 1939 bis auf 208 Reichsmark und im Zeitraum bis September 1940 auf bis zu 260 Reichsmark.
- ¹¹⁶ ÖStA, AdR, BmF, VVSt., St. 476; BmF 71.488-16/53.
- ¹¹⁷ ÖStA, BmF 71.488-16/53; BR 3.10.1957.
- ¹¹⁸ Compass, 1979/80, 785
- ¹¹⁹ als Privatmann und als Präsident der deutschen Messerschmidt-Stiftung
- ¹²⁰ Die Länderbank wurde nach dem Zusammenbruch der Bodencreditanstalt die neue Hausbank des Unternehmens.
- ¹²¹ profil, 19 (1991).
- ¹²² Der Porr-Vorstand in einem Leserbrief an die „Wirtschaftswoche“ vom 14.9.1992.
- ¹²³ MATIS/STIEFEL, Kraft.
- ¹²⁴ PN 110 (1991).
- ¹²⁵ Vorstandsvorsitzender: 1958 bis 1960 Baurat h.c. Dipl.-Ing. Siegfried Pick, 1960 bis 1972 nicht besetzt, 1972 bis 1975 Dipl.-Ing. Franz Witzmann, 1975 bis 1982 Dipl.-Ing. Hans Herbeck, seit 1982 Dipl.-Ing. Horst Pöchlhacker, Vorsitzender-Stellvertreter: 1972 bis 1975 Dipl.-Ing. Hans Herbeck, seit 1985 Dr. Alfons Huber Vorstandsmitglieder: 1958 bis 1971 Dipl.-Ing. Franz Witzmann, (1958) 1959 bis 1971 Bau-

rat h.c. Dipl.-Ing. Dr. Wilhelm Fessler, (1958) 1959 bis 1972 Dkfm. Dr. Wilhelm Hau, (1958) 1959 bis 1961 Dipl.-Ing. Josef Url, (1968) 1970 – 1972 Dipl.-Ing. Hans Herbeck, (1971) 1973 bis 1984 Karl Chaloupka, (1971) 1973 bis 1980 Dr. Ernst Walter, (1972) 1973 bis 1985 Dr. Alfons Huber, (1976) 1977 bis 1982 Dipl.-Ing. Horst Pöchlhacker, (1977) 1979 bis 1986 Dipl.-Ing. Ernst Roubin, (1983) 1985 bis 1990 Wolfgang Mayert-König, (1976 bis 1977) Ing. Dr. Alois Salzmann.

Angaben in Klammern: Jahr der Ernennung zum stellvertretenden Mitglied des Vorstandes.

¹²⁶ Compass, 1983/84, 1023; Compass, 1985/86, 996.

¹²⁷ Geschäftsbericht (1980); Geschäftsbericht (1991).

¹²⁸ Geschäftsbericht (1984).

¹²⁹ Geschäftsbericht (1987).

¹³⁰ Gewinn, 11 (1989).

¹³¹ AR 7.6.1972.

¹³² Geschäftsbericht (1991).

¹³³ MATIS/STIEBEL, Kraft; Geschäftsberichte 1982 bis 1992.

HERBERT MATIS

„Corporate Identity“ und „Corporate Culture“

CORPORATE IDENTITY UND CORPORATE CULTURE ALS AUSDRUCK EINER NEUEN MANAGEMENTHALTUNG

Corporate Identity und der häufig synonym verwendete, jedoch umfassendere Begriff Corporate Culture gelten heute als wichtige Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung. Man hat dabei das Unternehmenskulturkonzept oft als konsequente Weiterentwicklung des Corporate Identity-Ansatzes bezeichnet oder auch als eine parallele Entwicklung und spätere Annäherung aus einem anderen Bereich verstanden. Während Corporate Identity seine Wurzeln in den Kommunikationswissenschaften hat, kommt Corporate Culture aus der empirischen Managementforschung (Körner, 1993, 65). Diese beiden in den USA entwickelten Konzepte wurden jedenfalls in Europa in Theorie und Praxis weit schneller aufgenommen als frühere Managementansätze, ja es schien so, als habe man auf einen derartigen neuen Zugang zur Interpretation des mit den üblichen Führungsinstrumentarien nicht erklärbaren betrieblichen Geschehens geradezu gewartet.

Tatsächlich muß man den Überlegungen der „new management thinkers“ zugestehen, daß sie „zeitgemäß“ sind und den Erwartungshaltungen unserer Zeit entsprechen. Wenngleich die diesen beiden Begriffen zugrundeliegende Problematik weitaus älter ist – gedanklich läßt sich z. B. Corporate Design in Europa bis in die Markenpolitik der Gründerzeit zurückverfolgen – so erlebten die Konzeptionen von Corporate Identity und Corporate Culture erst seit Anfang der achtziger Jahre einen breiten Durchbruch (Stammbach, 1993, 14). Seither ist die Beschäftigung damit geradezu eine Mode geworden und gilt z. B. auch als essentieller Bestandteil jeglicher Unternehmensberatung. Dies hängt einerseits wohl mit der sogenannten „japanischen Herausforderung“ zusammen, die zu einem Umdenken in den tradierten Managementmethoden

fürte, andererseits aber auch mit einem gehobeneren Anspruchsniveau der Arbeitnehmer. Unternehmensführung ist, so gesehen, angesichts eines dramatisch veränderten wirtschaftlichen und sozialen Szenarios schwieriger geworden, und das Konzept eines kulturellen und auf die Firmenidentität bezogenen Managements erscheint vielfach als eine adäquate Antwort auf diese neuen Herausforderungen. Da heute nicht mehr wie im Wachstumsboom der Nachkriegsära praktisch jedes Produkt von der Dynamik des Marktes aufgesogen wird, sind weltweit die Bedingungen der Kapitalverwertung schwieriger geworden, und dies wiederum verlangt höhere organisatorische Leistungen, um den kostenmäßigen Überblick nicht zu verlieren, eine bessere Orientierung angesichts einer zunehmenden Angebotsvielfalt, aber auch eine erhöhte Motivation der auch in Bezug auf die Arbeitsinhalte anspruchsvoller gewordenen Mitarbeiter. Ein insgesamt besseres Ausbildungsniveau, die Erreichung eines relativ hohen Wohlstands, sozialer Sicherheit und Rechte und ein gewisses Ausmaß an Partizipation trugen dazu bei, daß das überwiegend auf rein materielle Faktoren ausgerichtete Arbeitsethos der Wiederaufbaugeneration sich langsam auflöste. Dieser Entwicklungsbruch, der sich auch in neuen Werthaltungen niederschlug, bot letztlich die gesellschaftliche Grundlage dafür, daß man sich seither mit den Fragen der Corporate Identity und Corporate Culture intensiver auseinandersetzt, ja daß man vielfach von Management by Corporate Identity bzw. Management by Culture oder auch Identitäts- und Kultur-Management spricht (Kneip, 1979; Heinrich, 1990).

Desillusioniert vom Traum der Machbarkeit und totalen Beherrschung von komplexen Systemen, wie sie Unternehmen nun einmal darstellen, mußte heute auch die Betriebswirtschaftslehre anerkennen, daß es neben den klassischen, der rationalen Logik verpflichteten, auf quantifizierbare Elemente zurückführbaren „harten“ Faktoren in der Unternehmensführung, auch immaterielle, „weiche“ Faktoren, d. h. eine qualitative, kulturelle Dimension gibt. Diese Überlegung fand u. a. auch Eingang in das bekannte 7-S-Modell von McKinsey, das ebenfalls „harte“ und „weiche“ Variablen der Führung unterscheidet, erstere bilden die Struktur, die Systeme und die Strategien des Unternehmens, letztere sind in Personal, Fähigkeiten, „Persönlichkeit“ und Stil sowie übergeordneten Zielen zusammengefaßt. Erst beide zusammen, Systemsteuerung und Kulturentwicklung, ergeben jenen dualen Ansatz im Management, der erfolgreiche Unternehmungen in der Regel kennzeichnet.

Zum Begriff

Zunächst einige begriffliche Überlegungen: Corporate Identity wird, wenn man es aus gutem Grund nicht überhaupt verzichtet, den angloamerikanischen Fachterminus beizubehalten, zumeist mit „Firmenidentität“ übersetzt. Geht man allerdings näher auf die Terminologie ein, so ergeben sich dabei durch-

aus interessante inhaltliche Sachbezüge: Der bekannte Oxford Dictionary vermerkt unter *corporate* „forming a body“ unter gleichzeitigem Verweis auf das spätlateinische *corporare* („einen Körper formen“) und betont die Nähe zu *corporation* („Körperschaft“). Bei *identity* wird hingegen auf *individuality* und *personality* verwiesen, wobei ein Bezug zum lateinischen *idem* („dasselbe“), bzw. zum spätlateinischen *identitas* („auf ein Subjekt bezogene Einheit“) hergestellt wird. Im Lateinischen gibt es noch das Wort *identidem* („wiederholt, immer wieder“), das ebenfalls von *idem* abgeleitet wird. Einen weiteren Aspekt fügt das deutsche Duden-Wörterbuch hinzu, wenn es zur Erklärung von Identität auf den philosophischen Begriff der „Wesenheit“ zurückgreift. Offenkundig setzt also Corporate Identity einen willentlichen Akt der Aggregation voraus, der erst im Zeitablauf, durch immer wieder erfolgende Wiederholung, zur Ausprägung einer unverwechselbaren eigenständigen „Wesenheit“ bzw. „Persönlichkeit“ führt. Corporate Identity ist aus dieser Perspektive dann etwas, wodurch man sich selbst erfährt, gleichzeitig aber auch gegenüber der Umwelt abhebt. *Culture* stammt ebenfalls aus lateinischer Wurzel, nämlich von *cultura* („Bearbeitung, Veredelung“), das sich wiederum von *colere* („etwas bebauen, betreiben, pflegen, verehren“) ableitet, und weist auch einen Bezug zu *cultus* („Pflege, Kult, Lebensweise“) auf.

Während Corporate Identity traditionell im Design verankert ist, geht es bei Corporate Culture mehr um das Verhalten der im Unternehmen Tätigen (Stammbach, 1993, 14), um die „Gesamtheit der Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeiter aller Stufen und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen“ (Pümpin & Kobi & Wüthrich, 1985). Beide Ansätze haben aber gedanklich die gleichen Wurzeln, und die Instrumente beider Strategien sind identisch; beide nennen *Erscheinungsbild* (Zeichen, Marken, Logos, Design, sonstige Artefakte), *Kommunikation* (Informationskanäle, Mitarbeiter-Information, Werbung, PR-Arbeit, Sponsoring, Firmenzeitungen usw.) und Verhalten (Führungsstil, Personalentwicklung, Mitarbeitermotivation, Auftreten gegenüber Mitarbeitern und Kunden usw.), als Bereiche, die die unverwechselbare Identität oder „Persönlichkeit“ eines Unternehmens sichtbar machen. Nur wenn die Gestaltungsmerkmale und die integrierte Kommunikationsarbeit mit den Verhaltensweisen (Bild, Wort und Tat) übereinstimmen, kann von einer starken Firmenidentität gesprochen werden. Oder, mit anderen Worten: Erst die Kongruenz zwischen Corporate Design, Corporate Communication und Corporate Behavior ergibt insgesamt die „Firmenpersönlichkeit“ und gibt dieser ihre unverwechselbare Prägung.

Die „Firmenpersönlichkeit“

Die „Firmenpersönlichkeit“ wird – analog zur individuellen „Ich-Persönlichkeit“ – erst im schlüssigen Zusammenhang von Erscheinung, Worten und Ta-

ten greifbar. Sie ist der dynamische „Kern“, dem als Instrumente der „Selbstverwirklichung“ Erscheinungsbild, Verhalten und Kommunikation zur Verfügung stehen (Birkigt & Stadler, 1986). „Schein“ und „Sein“ müssen in sich stimmig sein, um glaubhaft zu wirken.

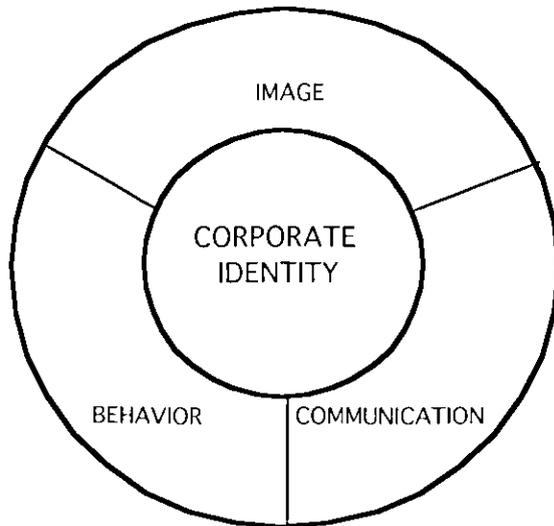


Abb. 1. Struktur der Corporate Identity
(nach Birkigt & Stadler, 1986)

Die Ausprägung der „Unternehmenspersönlichkeit“ als das zentrale Anliegen der Corporate Identity ist das Ergebnis eines historischen Prozesses (die „Summe des bisher Erreichten“), indem die bisherige Tätigkeit eine beschreibbare Identität entstehen ließ. Sie beruht einerseits auf einer Willenserklärung (Unternehmensziele, Zwecksetzungen, Führungsstruktur, Strategien, Struktur, Gestaltung, Design), andererseits auf entwickelten Verhaltensweisen (Umgang untereinander und mit Kunden, Kommunikation, Riten und Rituale) und Werthaltungen. Wichtig ist es dabei, zu beachten, daß Taten mehr als Worte vermögen, daß erst ein schlüssiges Handeln die gewünschte Identität bewirkt (Sprichwort: „Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht“¹).

Die symbolische Repräsentation der „Unternehmenspersönlichkeit“

1. Corporate Design

Tatsächlich wird die Unternehmenspersönlichkeit ganz wesentlich verstärkt durch das einheitliche Zusammenwirken von:

- Marken
- Design
- Logo
- Architektur
- Farben, Grafik, Schriftarten
- Verpackung
- Werbeleitlinie usw.

Dazu einige Beispiele: Man bedient sich etwa psychologischer Erkenntnisse, wonach mit den einzelnen Farben bestimmte Eigenschaften assoziiert werden, was auch seitens der Gehirnphysiologie dadurch erklärt wird, daß dabei unterschiedliche Hirnbereiche angesprochen werden². Corporate Identity-bewußte Unternehmen verfügen über „Hausfarben“. Schwarz, Dunkelgrün und Gold drücken etwa Exklusivität und Vornehmheit aus (Harrods, After Eight, Dunhill, Davidoff, John Players, Cartier usw.). Hellgrün und Weiß signalisieren Klarheit, Frische und Reinheit (Palmers, allerdings versuchen auch viele Chemie- und Pharmafirmen damit einen Imagetransfer zu erreichen: Henkel, Persil, usw.). Hingegen werden Blau und Silber mit Kühle, Seriosität, Fachkompetenz und Sachlichkeit verbunden; beide Farben werden gerne von High tech- und Automobil-Firmen verwendet, oft auch in Kombination³. Beispiele: Mercedes-Benz, BMW, Ford, IBM („the Big Blue“), VW, Alcatel, aber auch Aral, Deutsche Bank, Erste Allgemeine-Generali, Nordstern usw. Gelb und Rot⁴ hingegen, denen eine starke Signalwirkung und ein hoher Grad von Reizintensität eigen ist, signalisieren Wettbewerbsorientierung, Dynamik, Leistung, aber auch Selbstsicherheit und Aggressivität. Beispiele: Coca Cola, Kellogg's, McDonalds, Kodak, Shell, oder in Österreich Billa, Löwa, Hofer usw. Es ist sicher kein Zufall, daß auch die Bekleidung von Zeitungsverkäufern häufig in diesen Farben gehalten ist. Hingegen drückt Purpur⁵, oft in Verbindung mit Gold, Zurückhaltung, Tradition und Seriosität aus; es wird daher oft von Banken und alteingesessenen Versicherungsunternehmen eingesetzt. Beispiele: CA, Bank Austria, Bawag, Lloyds usw. Orange hingegen signalisiert Aktivität und wird gerne von Baufirmen, Montagetrupps, Maschinenherstellern und Reinigungsdiensten verwendet. Farbkombinationen werden bewußt auch für Imagetransfers eingesetzt; oft versucht man einen Imagetransfer mittels nationaler Symbolik: Bei vielen Fluglinien knüpft man an die

Nationalfarben an (Swissair, Aua, Lauda Air, Aeroflot, Alitalia usw.). Auch Ikea bedient sich etwa der schwedischen Nationalfarben und signalisiert damit auch bestimmte, mit dem Herkunftsland verbundene Wertvorstellungen: unbekümmert, burschikos, modern, jugendlich, tüchtig und seriös⁶.

Insbesondere der Name soll Unverwechselbarkeit, Persönlichkeit und Identität bezeugen. Oft werden Herstellernamen zu Markennamen; darunter finden sich „natürliche Namen“, entweder als eine Art Unterschrift (Philipp Morris, Etienne Aigner, Daniel Hechter, Pierre Cardin) bzw. als Initialen (JPS, MBB, Jobis, Licon), oder auch als „Haus“-Namen (Siemens, Henkel, Hilton, Olivetti, Benetton, Oetker, Du Pont, Heineken, McDonalds, Sainsbury, Schenker, Swarowski, Bendsorp, Palmers, Meinel), zum Teil auch in Kombination (Gruner & Jahr, Fichtel & Sachs, Procter & Gamble, Hofman & Maculan). Bei künstlichen Namen und Abkürzungen ohne Bezug zu einer konkreten Person wird entweder der Zweck ausgedrückt (Commerzbank, General Motors, Volkswagenwerk, Volksfürsorge, bzw. als Abkürzungen: IBM, AEG, Aral, IWC, CABV, Bawag, AMAG, Billa), z. T. handelt sich aber auch um entsprechende Kombinationen (Lufthansa, Hypobank, Hapag Lloyd), oder es werden Fremdwörter genommen (Volvo, Semperit, Universale, Continental). Beliebt sind auch Herkunfts- und Regionalbezüge (BP, Deutsche Bank, Dortmunder Union, BASF, Bank Austria, Chase Manhattan, Casinos Austria, Air Canada, Swissair, AUA, JAL, WBB, BMW, Swatch, Budweiser, Gösser, Ottakringer, Schwechater, Puntigamer), sowie gezielte Assoziationen und symbolische Bezüge (Unilever, Apple, Jägermeister, Klosterfrau, Coca Cola, Nivea, Elefanten-Schuhe, Stiefelkönig, Salamander, Shell, Uniroyal, Atomic, Elan, Meister Proper). Weniger häufig sind hingegen numerische Bezeichnungen (4711, 3 M, Seven up, 8 x 4) und reine Kunstwörter (Persil, Rolex, Doxa, Humanic, Atrix). Manche Namen haben eine so besondere Ausstrahlung, daß die praktisch alles darunter verkaufen können, solange es dem Image entspricht⁷: „Nach einem Ausflug in die Autobranche begann Alfred Dunhill 1907 als Hersteller von Pfeifen, Tabakwaren und Raucherzubehör ... Heute ist Dunhill zum größten Namen für teure – oft Geschenke genannte – Herrenspielereien geworden. Uhren, Gürtel, Blazer, Parfüms und ähnliche Waren werden auf der ganzen Welt verkauft“ (Olins, 1990, 93 f.).

Auch im Firmen-Logo, in Aufmachung und Gestaltung von Dokumenten, Berichten etc. und in der „Hausschrift“ drückt sich manche Botschaft aus: heraldische Elemente und Attribute werden z. B. heute – weitgehend losgelöst von ihrem genetischen Kontext – zumeist in stilisierter und verschnittener Form angewendet, um Ansprüche und Qualitätsversprechen zu versinnbildlichen (Lilie: Henkell-Sekt, Muschel: Shell, Wappen: BP, Panther: Midland Bank, Ritter: Burberrys, Mohrenkopf: Meinel, Weltkugel: Schenker, Kuoni und Semperit, Kranich: Lufthansa, Singapore Airlines und JAL). Kronen (Palmers, Rolex, König-Pilsener) versinnbildlichen Vornehmheit und Besonderheit.

auch Medaillen, Wappen, Bildnisse und Hofflieferantenhinweise (Gordon's Gin, Brooks Bros., Burberrys, Deinhard, Schlumberger, Harrods, Heineken) demonstrieren Tradition und Exklusivität. Handwerklicher Ursprung findet oft noch in magischen Symbolen, Siegeln und Chiffren einen Niederschlag, industrielle Unternehmen greifen oft auf Symbole wie Schornsteine, Zahnräder, Stahlträger, Brücken, Walzen, Kugellager usw. (Peine-Salzgitter AG, WBB, Hoelschertechnik) zurück, technisch-wissenschaftliche Kompetenz wird mittels geometrischer Grundformen, durch Rauten, Sterne, Säulen, Buchstaben, Atomsymbole, Retorten (Bayer, AT & T, IBM, Mercedes, Chrysler, Atomic, Kneissl, Digital, Mitsubishi, ITT, 3 M) usw. demonstriert. Mit Hilfe unterschiedlicher Schriftarten lassen sich verschiedene Eigenschaften signalisieren: „Helvetica“ steht für Schlichtheit, Klarheit und Geradlinigkeit, „Venice“ verkörpert Tradition, „Times“ steht für technische Kompetenz, „Palatino“ für Seriosität usw. Auch die Architektur hat eine wichtige Funktion für den Gesamteindruck, so können Tradition (Harrods, CA, Girozentrale in Wien), Modernität (Deutsche Bank in Frankfurt, AT & T in New York), technische Kompetenz (ORF-Studios, BMW-Zentrale München) usw. durch bauliche Gestaltung wesentlich unterstrichen werden.



Abb. 2: Stimmige Gestaltung des Gesamtlogos bei Deinhard

Der „optische Auftritt“ muß insgesamt aber stimmig sein, um die Persönlichkeit auszudrücken. Stillbrüche sind zu vermeiden; sie können aber sehr wohl dann sinnvoll eingesetzt werden, wenn damit auch ein eklatanter Wechsel in der Unternehmenspolitik signalisiert werden soll⁸. Üblicherweise wird man aber versuchen, im Erscheinungsbild Kontinuität auszudrücken, wengleich dieses selbstverständlich auch einer kontinuierlichen Anpassung bedarf, synchron mit der sich wandelnden Identität⁹.

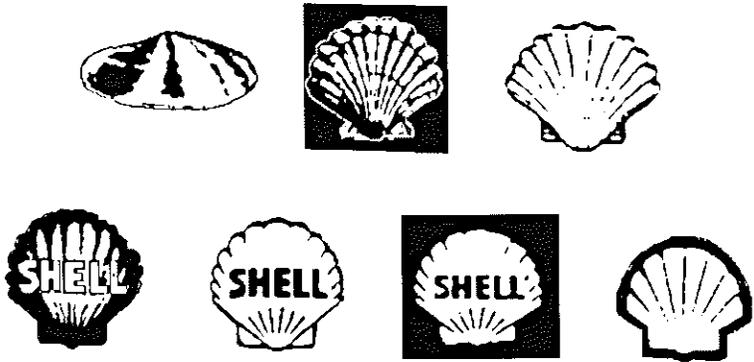


Abb. 3: Kontinuität durch Wandel: Das Shell-Logo im Laufe der Zeit



Abb. 4: Das IBM-Logo im Laufe der Zeit



Abb. 5: Bewußter Stilbruch: Das Logo der Deutschen Bank einst und jetzt

2. Corporate Behavior

Die Art und Weise der Verhaltens gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Umwelt bringt ganz wesentlich die Identität zum Ausdruck: Vertriebs-, Finanzierungs-, Sozial-, Preis- und Angebotsverhalten, die Form des Umgangs untereinander, Sozialleistungen, Anrede unter Gleichgestellten, gegenüber Vorgesetzten und Untergebenen, Anordnung und Gestaltung von Büros und Arbeitsräumen, Behandlung von Reklamationen, Angebot und Erledigung von Serviceleistungen und Garantieleistungen, wer wird aufgrund welcher Leistungen befördert, belobigt etc., Sitzungsverhalten der Leitungsorgane, die Bereitschaft, Vorschläge zu machen, Überstunden zu leisten etc., das Verhalten von Telephonisten, Portiers etc., Kleidung, äußere Aufmachung, Riten und Rituale, Gestaltung von Feiern, Sitzordnung bei Besprechungen, Mythen, Sagen, Legenden etc. aus der Firmenvergangenheit, Gebräuche, Verhaltensweisen, Regeln.

3. Corporate Communication

Die Vermittlung der Unternehmenspersönlichkeit gegenüber dem inneren und äußeren sozialen Umfeld ist Aufgabe der Unternehmens-Kommunikation, die im engeren Sinne auch als verbale und visuelle Botschaftsübermittlung („message“) definiert werden kann bzw. im weiteren Sinne alle Formen der Interaktion nach innen und außen in sich einschließt. Sprachregelungen und Sprachstil, Verkaufsförderung, Korrespondenz, Marketingleitlinien und Werbung gehören ebenso dazu, wie betriebliches Vorschlagswesen, die Geschlossenheit der internen Kommunikation, Betriebsvokabular, die Art wie man vom und mit dem Kunden spricht, Produktgestaltung und -präsentation usw., all dies übermittelt unüberhörbare Botschaften und stellt ein Instrument von höchster Flexibilität im Sinne der Corporate Identity dar. Es handelt sich dabei nicht nur um Sprachregelungen und Anredeformen, sondern damit werden auch Identifikation mit dem Unternehmen, Internalisierung der im Unternehmen hochgehaltenen Werte, „Wir“-Bewußtsein usw. transportiert. Bei Werbebotschaften, PR-Maßnahmen und Marketingleitlinien geht es z. B. auch darum, Übereinstimmung zwischen Unternehmensimage und Markenimages herzustellen

Selbstverständlich ändern sich auch – entsprechend dem Lebenszyklus eines Unternehmens – die dazugehörige Kultur und Identität. So ergibt z. B. sich ein Konflikt und Veränderungsdruck bei Fusionen, beim Expandieren auf fremde Märkte, bei Diversifikationen, wodurch sich ein Unternehmen plötzlich in ein vielgestaltiges Konglomerat verwandelt sieht, bei Übernahme fremder Marken unter ein gemeinsames „Marken-Dach“ usw¹⁰. Einerseits gilt: „Corporate Identity kann nur wirksam werden, wenn sie langfristig angelegt ist, denn die integrative Kraft aller Identitäts-Mix-Komponenten wird sich erst im Langzeitprozeß ergeben“ (Birkigt & Stadler, 1986, 43). Andererseits muß

Corporate Identity gleichzeitig aber dynamisch verstanden werden, sie muß einem andauernden Veränderungsprozeß unterliegen, ohne daß dabei die das Unternehmen ausmachende Ganzheit zerbricht. Dies sichtbar zu machen, ist Anliegen des Corporate Design, dies zu kommunizieren, obliegt der Corporate Communication, dies zu leben, ist Aufgabe des Corporate Behavior.

Entwicklung der Corporate Identity

Auf dem Weg zur Entdeckung der Corporate Identity als wichtiges Managementanliegen gibt es nach Birkigt & Stadler (1986, 37 f.) vier Etappen zu unterscheiden:

- traditionelle Periode
- markentechnische Periode
- Design Periode, und
- strategische Periode.

In der traditionellen Periode prägt die Unternehmerpersönlichkeit, zumeist der Gründer, ganz wesentlich die Corporate Identity eines Unternehmens; er verkörpert die Werthaltungen, prägt die Firmenidentität nach innen und außen. Er „gibt seinen Namen her“, wählt den Architekten aus und entwirft oft selbst das Firmenlogo. Sein Bild schmückt die Filialen und Sitzungsräume und signalisiert seine Omnipräsenz. Auch führende Manager schlüpfen oft in die Rolle des „Chefs“, handeln gewissermaßen als „Majordomus“, als Verwalter, „in seinem Sinne“.

Der Beginn der markentechnischen Periode wird allgemein mit dem Namen von Hans Domizlaff assoziiert, der mit seinem Buch „Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens“ in den dreißiger Jahren den Beginn einer konsequenten Markenpolitik markierte: „Eine Firma hat eine Marke, zwei Marken sind zwei Firmen“. Marken als Identifikationsmittel ermöglichten ein „versächlichtes“ einheitliches Erscheinungsbild, brachten eine Ablösung von der Gründerpersönlichkeit mit sich und verstärkten die Firmenpersönlichkeit.

In der Design Periode in den fünfziger und sechziger Jahren standen vor allem Produktdesign und graphische Gestaltung im Vordergrund. Damit gelang in einigen Fällen eine eigenständige Profilierung und damit Ablösung von den Unternehmerpersönlichkeiten, die dahinter stehen; bei konsequenter Handhabung kann das Produktdesign in Erscheinungsbild und Kommunikation eine besonders tragfähige Basis der Corporate Identity werden. Als Beispiele für diese Entwicklung seien Braun, Lamy, oder aus jüngerer Zeit Gaggia, Alessi angeführt.

Seit der strategischen Periode ab den siebziger Jahren wird Corporate Identity ganz bewußt als Instrument der Unternehmenspolitik eingesetzt. Es kam zu einer Operationalisierung der Corporate Identity und es werden Design, PR-Maßnahmen, Werbelinien usw. nicht isoliert sondern in Form eines Corporate Identity-Mix eingesetzt. Die Übernahme von Erkenntnissen aus der Organisationssoziologie im Zusammenhang mit dem „Werteklima“ und die Beschäftigung der Organisationsforschung mit offenen Systemen führte dann zur Entdeckung der Corporate Culture.

Am Beginn stand also zunächst die Beschäftigung mit dem visuellen Erscheinungsbild (Corporate Design) des Unternehmens, z. B. mit Architektur, Büroeinrichtungen, Firmenlogo, Farben, Typographie, Produkte, Drucksachen, Beschriftung usw. In der amerikanischen Managementliteratur wird Corporate Identity auch heute noch meist so verstanden.

Später versuchte man mit dem Aufkommen der Imageforschung, die Vorstellungen zu analysieren, die der Kunde mit dem Unternehmen als Ganzes verbindet. Dabei wurde allerdings zu wenig beachtet, daß auch Einstellungen, Kommunikation und Verhalten der Mitarbeiter/innen das Image, also das Fremdbild eines Unternehmens, in der Öffentlichkeit entscheidend beeinflussen. Auf diese Weise erkannte man, daß Corporate Identity erst in der ständigen Wechselwirkung der Firma, samt ihren Produkten und betriebsinternen Verhaltensweisen, mit der Umwelt zu erfassen ist.

Ein Corporate Identity-Konzept muß sich also um eine Deckungsgleichheit von Design, intrapersoneller Kommunikation, Managementsystem, Zielvorstellungen, Verhalten usw. einer Organisation andauernd bemühen, mit dem Ziel, nach innen wie nach außen ein entsprechendes Identifikationspotential zu schaffen; oder, wie es eines der wenigen wissenschaftlichen Werke über dieses Thema ausdrückt: „In der wirtschaftlichen Praxis ist Corporate Identity die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen, auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-)Images, – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen“ (Birkigt & Stadler, 1986, 23).

Unternehmenskultur als weiterführender Ansatz

Jedes Unternehmen stellt, so gesehen, eine unverwechselbare Individualität dar, es grenzt sich aufgrund bestimmter phänomenologischer Eigenschaften von seiner Umwelt ab und verfügt, ob bewußt oder nicht, auch über eine spezifische Kultur: Unternehmen produzieren als „sinnstiftende Systeme“ eben stets auch Kultur.

Auch die Entdeckung der Unternehmenskultur als ein der phänomenologischen Grundauffassung sozialer Wirklichkeit verpflichtetes Paradigma hat dabei durchaus ihre Vorgeschichte: Während frühere Managementmethoden und -instrumente primär auf die Sicherung der „Herrschaft im Betrieb“, also auf „soziale Disziplinierung“ abstellten, wobei die „Motivation“ der Arbeitnehmer in erster Linie über Lohnanreize und wohl auch durch die Sorge um den möglichen Verlust des Arbeitsplatzes erfolgte, „entdeckte“ die Lehre von der Betriebsführung in den späten zwanziger Jahren zunächst den „Mitarbeiter“. Arbeiter und Angestellte wurden zuerst als psychologisch motivierbare, und schließlich im „Human Relations“-Ansatz und den diversen „Management by...“-Konzepten als „soziale“ Wesen verstanden. Den vorläufigen Endpunkt in diesem „Entdeckungsprozeß“ markiert der Ansatz der Unternehmenskultur. In ihm wird auf ein aggregiertes Niveau Bezug genommen, indem abgehoben vom einzelnen, die Mitarbeiter aus ihrem kulturellen, geistigen und sozialen Umfeld heraus verstanden werden, und aus diesem Verständnis heraus versucht wird, sie für die Unternehmensziele zu gewinnen.

Dabei muß man sich aber bewußt sein, daß selbstverständlich jede Organisation eine ganz spezifische Kulturprägung aufweist. Was aber neu ist am Konzept der Corporate Culture, ist der Versuch, „kulturelles Management“ ganz bewußt als Führungsinstrumentarium einzusetzen. Gleiches gilt für Corporate Identity: Ging es dabei anfänglich bloß um eine Vereinheitlichung, Durchstrukturierung und Neuordnung der visuellen Erscheinungsformen, so wird heute versucht, diese Kriterien widerspruchsfrei aus dem Selbstverständnis des Unternehmens abzuleiten (Körner, 1993, 9). Beiden Konzepten gemeinsam ist, daß es darum geht, die „Ich-Identität“ eines Unternehmens als schlüssigen Zusammenhang von Erscheinungen, Worten und Taten herauszuarbeiten und als Instrument der Unternehmenspolitik gezielt im Sinne der Unternehmensziele nutzbar zu machen.

Verschiedene Ausprägungen

Wenn wir versuchen, die bisher im Rahmen diverser Managementphilosophien entwickelten Führungskonzepte darzustellen, so erkennen wir, daß sozial und rational bestimmte Beziehungsdimensionen (oder in anderer Diktion: „weiche“ und „harte“ Faktoren, bzw. „Sinn“ und „Rationalität“) jeweils unterschiedlichen Führungsideologien zugeordnet werden können. Dabei spielen für das Selbstverständnis die den jeweiligen Führungsmodellen zugrundegelegten Leitbilder oder „root metaphors“ eine wichtige Rolle. Diesen sind wiederum ganz spezifische Ausprägungen kultureller Grundmuster zugeordnet. Diese Zusammenhänge lassen sich in Matrixform übersichtlicher darstellen:

Matrix der Führungsmodelle

Beziehungs- dimension Führungs- ideologie	"sozial" bestimmt	"rational" bestimmt	"root metaphor"
diszipliniert	Paternalismus a. charismatische Expansionskultur b. patriarchalische Stabilitätskultur	Bürokratiemodell bürokratische Stabilitätskultur	"ganzes Haus" (oikos, Staat)
technologieorientiert	Werkstättenprinzip partizipative Qualitätskultur	Scientific Management kostenorientierte Leistungskultur	Maschine
motivationsorientiert	Unternehmenskultur wertorientierte Evolutionskultur	Psychotechniken etc. teamorientierte Handlungskultur	Organismus

Abb. 6: Führungsmodelle und Unternehmenskultur

Wir können demnach insgesamt sechs Führungsmodelle unterscheiden, denen jeweils charakteristische Unternehmenskulturen zugeschrieben werden können. Sie orientieren sich jeweils an bestimmten Leitbildern („root metaphors“), deren Abfolge wissenschaftsgeschichtlich wiederum mit den jeweils vorherrschenden Leitwissenschaften korrespondiert: Sozial- und Staatswissenschaften, Naturwissenschaft, Biologie. Wobei allerdings einschränkend zu bemerken ist, daß es sich wie bei jeder Typenbildung dabei um mehr oder weniger abstrakte Gebilde handelt, die in reiner Form in der Realität wohl kaum anzutreffen sind. Vielmehr zeigen sich in der Realität vielfach Mischformen, die jeweilige Ausprägung korrespondiert mit bestimmten Phasen im Lebenszyklus eines Unternehmens, ist abhängig von der Branche, von der Technologie, von Umweltfaktoren usw. Eine bestimmte Unternehmenskultur kann so gesehen in einem Fall in Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen als Erfolgsfaktor wirken, in einem anderen als Hemmschuh gegenüber einer innovativen Anpassung an veränderte Umweltbedingungen, wenn es z. B. um die „Handhabung des Neuen“ geht. Immerhin weist dieses an konkreten historischen

Beispielen entwickelte Modell zumindest eine innere logische Konsistenz auf. Dies kann man von vielen seitens der Betriebswirtschafts- und Managementlehre bisher entwickelten Typologisierungsversuche nicht unbedingt behaupten, die sehr oft in erster Linie dem Vereinfachungsbedarf von Managern angepaßt oder durch eine diffuse Begriffsbestimmung gekennzeichnet sind (vgl. Kasper, 1987, 86 ff., u. 1990, 95 u. 112).

1. Disziplinorientierte hierarchische Führungsmodelle

Diese gehen weitgehend auf die Vorbildfunktion des alteuropäischen „ganzen Hauses“ (oikos = Ökonomie) und – davon abgeleitet – der staatlichen Verwaltung und Bürokratie zurück, denn auch der moderne Zentralstaat kann ja in seiner Soziogenese aus dem fürstlichen Rahmenhaushalt und somit aus personalen Beziehungen abgeleitet werden. Ähnlich wie man vom Haus Habsburg, Hohenzollern, Bourbon oder Windsor spricht, spricht man auch vom Haus Siemens, Rothschild, Krupp, Henkel, Palmers, Meinel usw. Dieses erste „moderne“ Organisationsmodell knüpft historisch gesehen an die traditionellen Vorbilder der feudalen „Grundherrschaft“ und des frühneuzeitlichen absolutistischen Staates an. Die Lösung von Organisationsproblemen mit Hilfe traditioneller Herrschaftsmethoden erfordert vom einzelnen ein hohes Maß von Hingabe an die Organisation, gewährt aber auch Sicherheit und Geborgenheit in der Gemeinschaft, solange man sich an die ungeschriebenen Regeln hält. Die innerbetrieblichen sozialen Beziehungen sind zwar hierarchisch organisiert, aber zugleich auch durch eine enge persönlich-soziale Kontaktnahme charakterisiert. Die Durchsetzung von sozialer Disziplin steht dabei zunächst im Vordergrund (die in den allgemeinen sozialen Lernprozeß eingebunden ist, den die abendländische Gesellschaft im Zuge der Industrialisierung durchlief). Dabei lassen sich wiederum – auch in zeitlicher Abfolge – zwei Ausprägungen unterscheiden, die diesem Leitbild verpflichtet erscheinen:

1.1 Paternalistisches Führungsmodell

Historisch gesehen herrscht dieses Führungsmodell in Einzel- und Familienunternehmen, juristisch betrachtet in Personengesellschaften, und auf die Größe bezogen in Klein- und Mittelbetrieben vor. Es dominiert dabei ein personenbezogener, paternalistischer Führungsstil, wodurch die Beziehungsdimensionen in erster Linie „sozial“ geprägt erscheinen. Die Überschaubarkeit des Betriebes, die Dominanz kleiner und mittlerer Betriebsgrößen und der direkte Kontakt zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern erlauben hierbei noch den weitgehenden Verzicht auf eine bewußt geplante Festlegung von Funktionen und Kompetenzen, auf eigens erdachte Kontrolleinrichtungen und eine planmäßige Sicherung des Informationsflusses. Der Unternehmenserfolg hängt in erster Linie noch vom persönlichen Wissen, vom „Gespür“, z. T. auch

von der noch unmittelbar erlebten Arbeitsleistung und Vorbildfunktion des „Chefs“ und weniger von formalen Regeln ab. Wenngleich dieses Führungsmodell historisch durch andere abgelöst wurde, existiert es nicht nur bei Klein- und Mittelbetrieben auch heute noch in vielfältiger Ausprägung, sondern die typisch japanische Unternehmenskultur zeigt häufig noch große Verwandtschaft zu diesem Modell.

Mit dem paternalistischen Führungsmodell sind üblicherweise zwei spezifische Ausprägungen von Unternehmenskultur verbunden: einerseits die auf eine charismatische Persönlichkeit zugeschnittene „Expansionskultur“, andererseits eine auf patriarchalischen Führungsprinzipien beruhende „Stabilitätskultur“:

Charismatische „Expansionskultur“

Vor allem wenn es sich um ein sehr rasch expandierendes Unternehmen am Beginn seines Lebenszyklus oder um die Bewältigung einer existentiellen Krise im Unternehmen handelt, die faktisch einer Neugründung gleichkommt, findet sich an der Unternehmensspitze häufig der Typus eines charismatischen Führers: Die damit verbundene Unternehmenskultur stellt eine Einzelpersönlichkeit, zumeist den „Gründer“, in den Mittelpunkt und verlangt die Anerkennung der überlegenen Autorität des Unternehmensführers. Seine Ideen, sein Verhalten, sein Vorbild prägen ganz entscheidend die Kultur des ganzen Unternehmens. Die ganze Unternehmensorganisation ist auf ihn persönlich zugeschnitten, ihm kommt nicht nur bei allen Entscheidungen das letzte Wort zu, sondern er lebt auch persönlich die Werte der Unternehmenskultur vor („Es gibt kein unmöglich!“, „Bei mir wird kein Blatt Papier verschwendet!“). Dementsprechend steht ihm nicht nur rein formal die oberste Entscheidungskompetenz zu, sondern er ist auch das prägende Element der Unternehmenskultur, der Erzeuger von Normen, Mythen, Werten und die Manifestation des Unternehmens gegenüber der Öffentlichkeit. Es handelt sich zumeist um Personen, die in hohem Maße das Prinzip des Schumpeterschen „Innovators“ und „Wirtschaftsführers“ verkörpern. Häufig gehen sie später in die Unternehmensgeschichte als die „Helden“ ein, ihre Leitsätze, Normen und Werte sind in hohem Ausmaß für den Kern der Unternehmenskultur prägend. Die Erwartung einer kompromißlosen Haltung der Mitarbeiter zu Arbeit, Leistung und Erfolg sind kennzeichnend für diese Kultur, die aber die Unternehmensführung stets auch selbst vorlebt. Überstunden sind selbstverständlich, es wird normalerweise so viel und so lange gearbeitet bis die Aufgaben erfüllt sind. Dafür sind die Gehälter ebenfalls leistungsbezogen, niedriges Grundgehalt, hohe Prämien; die überdurchschnittliche Einsatzbereitschaft wird zumeist durch überdurchschnittliche Entlohnung abgegolten, wobei Lohnanreize aber nicht als vorrangiges Motivationskriterium gelten, sondern die Erfolgsorientierung als solche und die Vermittlung des Gefühls, „mit dabei sein zu dürfen“.

Patriarchalische „Stabilitätskultur“

Ähnlich hohes Gewicht auf Autorität wie der „Charismatiker“ legt der „Patriarch“, jedoch findet sich dieser üblicherweise erst in einer späteren Phase des Lebenszyklus eines Unternehmens. Während ersterem Autorität wie von selbst zufällt, vermittelt sie letztere nicht zuletzt aufgrund seiner Position. Auch hier erfolgt Unternehmensführung mehr oder weniger durch „einsame Entscheidungen“ an der Spitze. Der Unternehmer agiert wie eine absoluter Monarch, und oft werden derartige Unternehmer auch wie solche durchnummeriert, wenn der Vornahme mitvererbt wird: John D. Rockefeller III., Paul Getty II., Julius Meinl IV. usw., mitunter sogar mit einem Attribut wie „der Präsident“, „der Senator“, „der Konsul“ usw. versehen. Die patriarchalische Führung, die oft traditionelle Familienunternehmen kennzeichnet, wurzelt mental in einer Zeit, in der Angestellte noch als „Fabriksbeamte“ bezeichnet wurden, um das besondere Loyalitätsverhältnis zum „Fabriksherrn“ zu betonen, und Arbeiter als eine Art von „hausrechtlich Abhängigen“ galten. Verlangt werden einerseits absoluter Gehorsam und Loyalität, gewährt wird andererseits solidarprotektionistische Fürsorge um das persönliche Wohlergehen der Mitarbeiter.

Auch wenn es sich dabei formal um Aktiengesellschaften handelt, findet sich in Unternehmen, in denen es der Gründerfamilie gelungen ist, durch Mehrheitsbeteiligung über mehrere Generationen hinweg die Unternehmensführung in der Familie zu halten, ein qualitativer Unterschied zu „echten“ anonymen Kapitalgesellschaften: Das Unternehmen dient nicht ausschließlich dem Kapitalprofit sondern ist gewissermaßen bloß Mittel zum Zweck, indem es einem „übergeordneten“ Interesse, nämlich der Sicherung der finanziellen und sozialen Position der Gründerfamilie gehorcht. Formal unterscheidet sich die damit verbundene Unternehmenskultur wenig von anderen Unternehmen mit streng gestaffelter hierarchischer Organisationsgliederung, der bemerkenswerteste Unterschied liegt in der dem Unternehmer jederzeit möglichen formlosen Überschreitung der Organisationsstruktur: Ähnlich einem absoluten Fürsten, der als einziger im Staat über dem Gesetz stand, steht der über „natürliche Autorität“ verfügende patriarchalische Unternehmensführer über der von ihm geleiteten Organisation und kann sich als einziger notfalls auch darüber hinwegsetzen. Eine „Ethik des Gehorsams“, aber auch der „persönlichen Verantwortung“ für „seine Leute“ kennzeichnet diesen Typus. Der Gemeinschaftsgeist gilt als zentrales Element der Unternehmenskultur: „Wir sind alle eine große Familie!“ Der Ausbildung des Nachwuchses gilt besonderes Augenmerk; Anstellungsverhältnisse dauern oft das ganze Leben und umfassen mitunter mehrere Generationen. Ein solcher „Patriarch“ verläßt sich z. B. bei einem Einstellungsgespräch anstelle eines standardisierten Eignungstests lieber darauf, daß er schon die Großmutter des Betreffenden kannte. Eine Kündigung wird quasi als Treubruch aufgefaßt oder zeigt zumindest, daß der Betreffende die Unternehmenskultur der Firma wohl nicht recht verstanden hat.

Die Sozialisation im Unternehmen ist zumeist entscheidend für die weitere Karriere, „Quereinsteiger“ sind extrem selten und treten höchstens als „Krisenmanager“ auf. Bei den meisten derartigen Unternehmen wird vielmehr mit Stolz darauf hingewiesen, daß der Vorstand aus dem eigenen Unternehmen kommt, wobei meistens die Nähe zur Familie ein entscheidendes Kriterium ist. Steht aus der Familie keine geeignete Persönlichkeit zur Verfügung, so kann es vorkommen, daß das Unternehmen auch von einem Top-Manager geleitet wird, der aber als eine Art „Platzhalter“, als „Majordomus“ das Unternehmen durchaus im Stile und ausgestattet mit dem Vertrauen der Gründerfamilie weiterführt, bis wiederum eine geeignete Persönlichkeit aus der Familie herangewachsen ist.

1.2 Das Bürokratiemodell

Das Bürokratiemodell, das vor allem in den modernen Aktiengesellschaften und in den heutigen Multis eine Anwendung gefunden hat, orientiert sich am Vorbild des modernen Verwaltungsstaates. Ab einer bestimmten Größenordnung stößt das paternalistische Führungsprinzip auf Grenzen. Auch das Nachfolgeproblem stellt sich, wenn Firmen mehrere Generationen überleben sollen. Persönlich-paternalistische Elemente wie „Gnade und Willkür“ sowie direkte Abhängigkeiten werden im Bürokratiemodell durch ein an formale Regeln gebundenes bürokratisches System der Betriebsführung und durch mittelbare und formalisierte soziale Beziehungen ersetzt. Hochgehalten werden eine feste Ordnung mit Normen und Pflichten und ein „rationaler“ Führungsstil, praktiziert durch eine eigens dafür bestellte „Unternehmens-Leitung“. Ein damit verbundener Effekt ist die weitgehende Entpersönlichung der Arbeitsbeziehungen; anstelle individueller und intuitiver Entscheidungen tritt die planend-rationale Gestaltung der Organisation in den Vordergrund. Charakteristisch ist die strikte Trennung von Eigentümer- und Managementfunktion, die das Kernstück der sog. „Managerial Revolution“ ausmacht. Diese bürokratische und weisungshierarchische Grundstruktur fand durch Max Weber ihre klassische Darstellung als „Idealtypus der bürokratischen Organisation“. Sie ist demnach gekennzeichnet durch:

- Einen kontinuierlichen, an ein festes Regelsystem gebundenen Betrieb.
- Sachliche Abgrenzung von Aufgaben und Kompetenzen.
- Autoritätshierarchie.
- Auswahl der Stelleninhaber nach fachlicher Qualifikation.
- Trennung zwischen Besitz und Funktion.
- Die Positionsinhaber sind angestellt und haben ein „Laufbahnschema“.
- Aktenmäßigkeit, d. h. schriftliche Dokumentation aller Vorgänge.

Das bürokratisch orientierte Führungsmodell ist wohl eines der am weitesten verbreiteten; es findet in der modernen Aktiengesellschaft ebenso Anwendung

wie in der staatlichen Administration (Mayntz, 1971). Die durch Max Weber festgehaltenen idealtypischen Eigenschaften erweisen sich insgesamt auch als stark kulturprägende Merkmale.

Bürokratische „Stabilitätskultur“

Solchen bürokratischen Organisationen entspricht am ehesten eine „Stabilitätskultur“, oder, wie sie auch bezeichnet wurde, eine „Verwaltungskultur“ (Rüttinger, 1886) bzw. „process culture“ (Deal & Kennedy, 1982). Diese ist dadurch gekennzeichnet, daß ein wichtiges Unternehmensziel allein schon in der Sicherung des Bestands des Unternehmens, seiner Marktposition und seiner Mitarbeiter gesehen wird („Erhaltung und Ausbau des Erreichten“, „Keine besonderen Abenteuer eingehen“). Der innere Ablauf ist im allgemeinen stark ritualisiert; formale Regeln, Rituale und Symbole prägen das Verhalten derartiger Unternehmen nach innen wie nach außen. Vertrauen und Seriosität gelten gewissermaßen als Produktbestandteil und führen zur Hochhaltung eines gewissen „Konservatismus“ im Auftreten und in der Erscheinung der Mitarbeiter. Bei sämtlichen Geschäftsfällen gilt das Prinzip der Schriftlichkeit, wobei auch die Form und die Ausdrucksweise weitgehend normiert erscheinen. Auch die verbindlichen Grundsätze der Corporate Identity werden schriftlich festgelegt. Derartige Unternehmen weisen im Regelfall ausgereifte formale Strukturen auf, denn in dem Maß, in dem bei größeren Organisationen das persönliche Element der Zusammengehörigkeit schwächer wird, müssen sich die Unternehmen auf die formale Organisationsstruktur stützen, nicht nur zur Aufrechterhaltung des Informationsflusses sondern auch zur regelmäßigen Bestärkung des gemeinsamen Unternehmensziels: Innerhalb der Organisation gibt es daher genau festgelegte Kompetenzen und einen streng hierarchischen Dienstweg. Auch die Form der sozialen Interaktion ist genau festgelegt, die Verwendung von Titeln, rangmäßig abgestufte Ausstattung des Arbeitsplatzes, Dienstfahrzeug, Leitungsspanne, Kleidungsverhalten, Zahl der Sekretärinnen, Ausmaß der Anwesenheitspflicht, diverse Begrüßungsrituale usw., dienen dabei als wichtige Differenzierungsinstrumente. Die Formalisierung des Verhaltens dient hier einerseits fast ausschließlich der Bestätigung und Sicherung von Autorität, andererseits sichert sie auch Loyalität und Zusammenhalt im Unternehmen; sie reicht selbst über die Arbeitszeit hinaus, dokumentiert sich z. B. auch im charakteristischen Freizeit- und Wohnverhalten, im Bekanntenkreis, in der Affinität zu politischen Parteien usw. Diese Organisationskultur ist üblicherweise durch hierarchische bis autoritäre Strukturen, technokratisch-rationalistische Entscheidungsfindung, strikte Regeln, geringe Entscheidungsfreude und Risikoscheu, meist auch geringen Leistungsdruck für die Mehrzahl der Mitarbeiter (infolge deren quasi-pragmatischen Stellung) gekennzeichnet. Das praktizierte „Laufbahnschema“ erlaubt eine sehr konkrete Karriereplanung, und die sekundäre Sozialisation des Top-Manage-

ments erfolgt in der Regel im Zuge eines „Gangs durch die Institution“. Banken, Versicherungen, aber auch große internationale und multinationale Konzerne entwickeln hier oft kulturelle Muster, die denjenigen der staatlichen Bürokratie gleichen.

Das Unternehmensziel selbst wird ebenfalls zumeist schriftlich festgelegt. Kunden, Mitarbeitern, Gesellschaftern, Aktionären usw. gegenüber versucht man, auf solche Fragen einzugehen, wie „Wer sind wir?“, „Was tun wir?“, „Was wollen wir?“ Dabei werden die nicht-operationalisierbaren Elemente ausgegliedert und in der „Unternehmensphilosophie“ zusammengefaßt, die operationalisierbaren jedoch als eine Art innerer Verfassung als „Unternehmensleitbild“, „Grundsätze der Mitarbeiterführung“, „Prinzipien, Werte und Normen der Firmenkultur“ usw. nach innen und außen kommuniziert. Dies führt dazu, daß sich in der Regel nur solche Menschen um eine Einstellung bewerben, die bereits eine große Affinität zu der für die Firma bestimmenden Unternehmenskultur aufweisen. Während die so formulierten Grundsätze – von den Unternehmenszielen bis zur Unternehmensphilosophie – gewissermaßen die innere Verfassung darstellen, erfolgt das betriebliche Alltagsleben in Übereinstimmung mit dieser Verfassung durch konkrete Anweisungen sowie Riten und Rituale. Deal & Kennedy (1986) haben der Form und Art der regelmäßigen Zusammenkünfte, Lagebesprechungen, Informationsbörsen, Meetings, Sitzungen, Klausuren, Aussprachen usw. ein besonderes Augenmerk geschenkt: Nicht nur die Regelmäßigkeit und Form von Treffen, sondern auch deren Inhalte und Ablaufschemata sind wesentliche kulturprägende Elemente.

2. Technologieorientierte Führungsmodelle

Im Verlaufe des Industrialisierungsprozesses setzten sich vor allem im organisierten Kapitalismus und im Verlaufe der sog. „Zweiten Industriellen Revolution“ Managementkonzeptionen durch, die eine starke Technologieorientierung aufwiesen und ihr Vorbild in der Maschinerie selbst erblickten. Zugrundegelegt ist diesem Modell eine mechanistisch-physikalistische Symbolwelt. Der geistige Einfluß der Naturwissenschaften mit ihrer reduktionistischen und quantifizierenden, schon auf Galilei, Descartes und Newton zurückgehenden Methodik ist nicht zu verkennen, mit dem Grundsatz: Zerlegen des nicht beherrschbaren komplexen Ganzen in seine isolierten, partikular bestimmbaren und meßbaren Einzelteile und deren Synthese durch einen dem Prozeß fremden Kopf. Das Ideal des von außen zu steuernden Prozesses bedingt auch die strikte Trennung von „Vorstellung“ und „Ausführung“, legt die asymmetrische Beziehung zwischen anordnendem Management (von *manus agere*, d. h. „an der Hand führen“) und ausführenden Arbeitskräften fest. Der Betrieb kann als eine Art von „Mega-Maschine“ interpretiert werden, was zumindest vorstellungsmäßig ein sich weitgehend selbststeuerndes, konfliktfreies, technisch-mechanistisches Unternehmensmodell suggeriert.

2.1 Werkstättenprinzip

Auf ein differenzierteres Sozialverhalten und Wertesystem stellt das ebenfalls diesem Paradigma verpflichtete „Werkstättenprinzip“ ab, das sich zwar ebenfalls an der technologieorientierten Metapher der Maschine orientiert, jedoch in erster Linie an handwerkliche Traditionen anschließt. Es findet sich naturgemäß fast ausschließlich in kleineren und mittelgroßen Erzeugungs- und Zulieferbetrieben oder dort, wo ausgesprochene Spezialprodukte in relativ kleinen Serien hergestellt werden. Es kann dieser Effekt aber auch in einzelnen, weitgehend selbständig operierenden Subsystemen eines Unternehmens erzielt werden. Dabei ist der innere Betriebsablauf durch „Workmanship“ geprägt, was zu einer Dominanz qualifizierter Tätigkeiten und sozial bestimmter Beziehungen im Unternehmen beiträgt. In einem derartigen Führungsmodell versteht man die Arbeiter zwar als „Maschinendiener“, aber niemals als „Maschine“. Die Vorbildwirkung der „Meister“ und die Fachausbildung der Mitarbeiter stehen im Vordergrund, und diese können durchaus noch eine geistige Beziehung zu ihrer Tätigkeit und zu dem von ihnen erzeugten Produkt herstellen. Eine gewisse Autonomie der Entscheidung und intrapersonelle Kontakte tragen dazu bei, daß die für die moderne Arbeitswelt charakteristische „Entfremdung“ begrenzt bleibt. Theoretisch wurde dieses Führungsmodell bisher kaum reflektiert, obwohl es in Mitteleuropa und Skandinavien durchaus Verbreitung fand. Das damit verbundene Konzept der „Wertarbeit“ widersprach lange Zeit den Grundprinzipien der standardisierten industriellen Massenproduktion. Das Werkstättenprinzip findet heute seine zeitgemäße Adaption in „halbautonomen Gruppen“ mit selbständigem, begrenztem Aufgabenfeld, in der sog. „Humanisierung der Arbeitswelt“ mit „Job Rotation“, „Montageinseln“, „Job Enlargement“, „Job Enrichment“ usw., wobei es sich im Grunde genommen um alte Konzeptionen mit dem nunmehrigen Anspruch auf „alternative“ Arbeitsformen handelt (Neuberger, 1977). Mit der Durchsetzung der von den Japanern übernommenen Grundsätze der sog. „lean production“ und „just in time production“ erlebt der Gedanke der „Wertarbeit“ heute in ganz bestimmten Sektoren eine zeitgemäße Auferstehung.

Partizipative „Qualitätskultur“

Diesem Prinzip entspricht sehr stark die Orientierung an einer „Qualitätskultur“: Diese Unternehmen tendieren zu einem partizipativ-kooperativen Führungsstil, weniger das Gewinnmotiv als die Qualität des Produkts wird dabei als Unternehmensziel betont. Dies erfordert aber ein großes Engagement der Mitarbeiter bis weit hinunter in der Unternehmenshierarchie.

Um diese überdurchschnittliche Motivation und die notwendige Identifikation mit den Qualitätskriterien auf einer so breiten Mitarbeiterebene zu erreichen sowie um deren Kreativitätspotential zu nutzen, wird in der Unternehmenskultur das „Miteinander“ und das „Gemeinsame“ besonders hervor-

gehoben. Typische Leitsätze einer solchen Unternehmenskultur betonen in besonderer Weise die Würde des Menschen, das Recht des einzelnen auf persönliche Mitgestaltung, die gemeinsame Arbeit für den Erfolg, den Willen zur Zusammenarbeit usw. Dem innerbetrieblichen Vorschlagswesen und der Mitbestimmung wird ebenso besondere Wertschätzung zuteil, wie Eigeninitiative und selbständigem Handeln. Persönliches Engagement wird hochgeschätzt und durch eine flexible Organisation unterstützt. Dementsprechend verzichtet man in der Regel auf eine starre Organisationsstruktur und Hierarchiestufen, jeder Mitarbeiter kann sich an alle übergeordneten Stellen wenden. Das Teamwork dominiert, wobei den Mitarbeitern relativ viel Freiraum bei den Problemlösungen gelassen wird. Rituale und Formalisierungen des Verhaltens sind daher wenig oder gar nicht ausgeprägt, Individualismus und Kreativität wird der Vorzug vor formellen Regeln gegeben. Man versucht, mit einem Minimum an Organisation und Bürokratie zu arbeiten; so verzichtet man mitunter auch auf eine „job description“, jeder muß dort eingreifen und mithelfen, wo er gerade gebraucht wird. Das stellt hohe Anforderungen an Mitarbeiter wie Management, die jeweiligen Aufgabenbereiche überschneiden sich laufend, und die Führungskräfte müssen demnach in ihren Denk- und Handlungsweisen äußerst flexibel sein. Die Unternehmensphilosophie betont besonders Kommunikation und Kooperation, man bevorzugt als Managementmethoden das „open door-Prinzip“ und das „Management by walking around“ bzw. by partizipation“. Die Führungsebene verwendet viel Zeit, um „in den Betrieb hineinzuhorchen“ und den Mitarbeitern Gelegenheit zu geben, miteinander ihre Probleme zu besprechen.

2.2 „Wissenschaftliche Betriebsführung“

Eine konsequente Umsetzung des Paradigmas des naturwissenschaftlichen Reduktionismus erfolgte in der „Wissenschaftlichen Betriebsführung“. Als Pionier des „Scientific Management“ gilt der amerikanische Ingenieur Frederick Winslow Taylor (1911), dem es darum ging, Rationalisierungsreserven durch systematische Erforschung der Arbeitsabläufe bis hin zu einzelnen Handgriffen und Werkzeugen zu erschließen. Grundlage ist in seinem Modell die konsequente Trennung von Management und Ausführung. Hier setzt auch das technokratische Modell des Franzosen Henri Fayol (1929) ein, der vierzehn Managementprinzipien von zeitloser Gültigkeit aufstellte. Der Taylorismus selbst beschränkt sich hingegen auf die „Arbeitswissenschaft“. Es geht ihm um eine Produktivitätssteigerung mit Hilfe einer Zerlegung komplexer Arbeitsvorgänge in kleine wiederholbare und meßbare Schritte, um die Strukturierung des Arbeitsvorganges durch Zeit- und Bewegungsstudien. Als Taylors Devise galt: Kräfteinsatz minimieren, tote Zeiten eliminieren, Richtwerte für zumutbare Leistungen aufstellen. Seine klassische Form hat der Taylorismus im Fließbandssystem gefunden.

Der Mitarbeiter wird im „Scientific Management“ als ein *homo oeconomicus* aufgefaßt, der nur in seinen funktionalen Beziehungen im System gesehen wird. Seine Motivation erfolgt ausschließlich über materielle Anreize; dabei gilt die Formel: Wissenschaftliche Arbeitsgestaltung ist gleich höhere Produktivität, ist gleich höhere Löhne und Gewinne, ist gleich mehr Freiheit für alle. Die Prinzipien des Taylorismus werden vor allem in Form von Arbeitsstudien, in der Standardisierung von Abläufen und Werkzeugen, in der Personalauslese und Schulung (die oft als reine „Psycho-Technik“ verstanden wurde), und mit Hilfe eines individualisierten, leistungsbezogenen Lohn-Anreiz-Systems und des Konzepts der „funktionalen Führung“ umgesetzt. Gerade dieser rein funktional-technokratische Zugang bringt auch Probleme mit sich, wie die Vernachlässigung von informellen Gruppenbeziehungen, irrationalen Konflikten, qualitativen Faktoren, nichtmonetären Anreizen usw.

Kostenorientierte „Leistungskultur“

Eine für das Taylorsystem typische Kulturausprägung ist die primär kostenorientierte „Leistungskultur“, wie sie häufig mit der Fließbandproduktion verbunden ist: Das Unternehmen wird als eine möglichst reibungslos zu funktionierende Maschine gesehen, in der jeder Mitarbeiter ebenfalls wiederum wie ein Rädchen dieser großen Mega-Maschine funktionieren soll. Derartige Kulturen sind unter bestimmten Umständen und für bestimmte Aufgaben äußerst effizient und eignen sich vor allem für die standardisierte Massenproduktion. Hier erweisen sie, wie die amerikanische Rüstungsproduktion während des Zweiten Weltkriegs zeigte, durchaus ihre Überlegenheit vor dem zuvor genannten Werkstättenprinzip.

Diese Kultur ist, wie gesagt, vor allem bei der Erzeugung standardisierter industrieller Massenprodukte häufig anzutreffen, wengleich heute vielfach durch die Anwendung diverser Psychotechniken gemildert. Das Gewinnmotiv wirkt insgesamt bestimmend, einzig und allein Resultate und meßbare Leistungen zählen, und das dabei zugrundegelegte Menschenbild wirkt in hohem Maße kulturprägend auf allen Ebenen des Unternehmens. Das oberste Leitziel der Unternehmensspitze ist die Gewinnmaximierung, oft sogar anhand des Quartalerfolgs gemessen. Management und Arbeiter hingegen entsprechen der Vorstellung des „economic man“, wonach der Mensch ausschließlich über materielle Anreize zu steuern wäre. Dabei ist jeder als Teil der Maschine ersetzlich, mit dem Prinzip des „hire and fire“ wird der möglichst reibungslose Ablauf der Maschinerie gesichert. Management und ausführende Arbeiterschaft verkörpern dabei allerdings strikt voneinander getrennte Funktionsebenen: Während die einen anordnen, haben die anderen an der ihnen zugewiesenen Funktionsstelle bloß bestimmte normierte Handgriffe zu vollführen, ohne einen Einblick in die Gesamtabläufe zu haben. Der Produktionsfaktor „Mensch“ ist aus dieser Sicht nicht mehr als ein funktionierendes Rädchen in

der „Maschine“ Unternehmung. Damit ist es möglich, weil im Zuge der innerbetrieblichen Arbeitsteilung die Geschicklichkeit gleichsam bereits in die Maschine eingebaut wurde, auch mit relativ unqualifiziertem Personal zu arbeiten. Die fachliche Qualifikation spielt generell gegenüber der Kostenfrage eine untergeordnete Rolle.

Die Kommunikation verläuft einseitig von unten nach oben, eine Asymmetrie der sozialen Beziehungen ist schon aufgrund der Dominanz der Hierarchie gegeben. Kontakte und Kommunikation sind erschwert, und dies erzeugt mitunter „Kulturinseln“ in der Organisation. Häufig existieren in so geprägten Unternehmen auch auf der Managementebene stark „segmentalistische“ Subkulturen, im Unterschied zu innovationsfördernden „integrativen“ Organisationskulturen wie sie in anderen Unternehmenskulturen existieren (Kanter, 1983, 396); Bereichsegoismen führen z. B. zu Konflikten zwischen Technikern und Kaufleuten, die Kommunikation über die Grenzen der einzelnen Abteilung ist erschwert usw., verordnetes Teamwork führt kaum zum Ziel einer Kooperation, denn Kollegen aus anderen Bereichen werden als inkompetente Eindringlinge betrachtet.

Die starke Kostenorientierung, der permanente Rationalisierungsdruck und die Produktivitätssteigerung durch verstärkten Ersatz menschlicher durch maschinelle Arbeitskraft sind wesentliche Merkmale dieser Kulturprägung. Obwohl der Bedarf an Innovation erkannt wird, erschwert das kulturelle Gefüge mit seiner Orientierung an Kosten, Kontrolle und Regeltreue die notwendige Veränderungsbereitschaft. Technokratisch-funktionalistische Methoden und Problemlösungen haben generell den Vorrang vor partizipativen Lösungsansätzen, emotionale und soziale Bedürfnisse der Menschen erscheinen daher vielfach vernachlässigt, innerbetriebliche Mitbestimmung und Vorschlagswesen werden z. B. eher als störend empfunden; das Ganze gilt bloß als die Summe seiner Teile, wobei jeder einzelne letztlich ersetzbar erscheint.

3. Motivationsorientierte Führung

Als Reaktion auf die Vernachlässigung sozialer und emotionaler Bedürfnisse im Modell der „rationalen“ Unternehmensführung kam es zur Erforschung psychologischer Faktoren, allerdings zunächst ebenfalls in einer Art psychotechnischer Absicht. Dies führte zur Entdeckung formal nicht geplanter und beabsichtigter sozialer Phänomene im Betrieb. In den motivationsorientierten Managementkonzeptionen wird der Mensch nicht mehr als isolierte und ausschließlich durch materielle Anreize gesteuerte „Produktionseinheit“ verstanden, sondern in seinen sozialen Beziehungen und als ein von sozialen Bedürfnissen geleitetes Mitglied einer Gruppe. Damit rücken Probleme der

informellen Gruppenbildung, der Führung und Kommunikation, sowie der vielfältigen Interaktionen zwischen den als soziale Gebilde aufgefaßten Mitgliedern der Organisation in den Vordergrund.

3.1 „Rational-psychotechnische“ Ansätze

Indem der Mensch als „soziales Wesen“ verstanden wird, liegt die Vorstellung des lebenden Organismus als Leitbild für dieses Betriebsführungskonzept nahe. Als Vorläufer dieser neuen Betrachtungsweise gilt die Amerikanerin Mary Falett (1918): Für sie stand fest, daß der arbeitende Mensch sich nur in einer Gruppe entfalten und entwickeln kann. Die primäre Aufgabe des Management ist es, zu erkennen, wie sich in Organisationen soziale Gruppen bilden und wie diese am besten zu einer produktiven Gemeinschaft geformt werden können. Chester Barnard (1938) erweiterte diesen Aspekt durch die Feststellung, daß Organisationen kooperative Systeme darstellen. Das Vorhandensein einer Organisation setzt ein allgemein akzeptiertes moralisches Ziel voraus, mit dem sich die Mitglieder dieser Organisation identifizieren können. Dabei muß die Organisationspersönlichkeit stärker als die individuelle Persönlichkeit der Mitglieder sein. Hauptaufgabe des Management ist es, die für die Organisation wesentlichen Leistungen der einzelnen Mitglieder zu sichern. Dafür entwickelte er das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht als Grundlage einer verhaltensorientierten Entscheidungstheorie: Der Reingewinn an Befriedigungen, der einen Menschen veranlaßt, seine Anstrengungen einer Organisation zur Verfügung zu stellen, ergibt sich aus der Abwägung der Vorteile gegen die Nachteile, die in Kauf genommen werden müssen. Roethlisberger und Dixon (1939) unterschieden erstmals zwischen formaler und informaler Organisation, da sich für das Mitarbeiterverhalten die interne Gruppenbildung als ganz wesentlich herausstellte.

Die empirischen Grundlagen für diese Psychologisierung der Betriebsführung wurden durch die sog. „Hawthorne Experimente“ von Mayo u. a. (1946) nachgeliefert: Er stellte fest, daß kein wesentlicher Zusammenhang zwischen der Veränderung äußerer Arbeitsbeziehungen und Leistungsveränderungen existiert. Vielmehr sind diese durch Veränderung der sozialen Beziehungen (Vertrauen, Gefühle, Emotionen, Zusammenarbeit, Klima etc.) zu beeinflussen.

All diese Erkenntnisse führten zum „Human Relations“-Ansatz. Dieser ging davon aus, daß Führung und Autorität sich evolutionär im Rahmen einer funktionalen Führung, die sich nach Gruppenbedürfnissen orientiert, entwickeln. Organisationen stellen sich als lebende, ganzheitliche Organismen dar. Ein Unterschied zum „Scientific Management“ ergibt sich schon daraus, daß im Mittelpunkt die Gruppe und nicht das Individuum steht. Auch gibt es, da der Mitarbeiter nicht mehr als berechenbarer „homo oeconomicus“ gesehen wird,

und akzeptiert wird, daß er auch irrationalen Einflüssen unterliegt, keine Prognosesicherheit. Führungsmacht wird aus innerhalb der Gruppe entwickelten Normen abgeleitet. Als Ideal gilt die Interessenharmonie zwischen Führung und Mitarbeitern, mit anderen Worten: Führung heißt, zwischenmenschliche Beziehungen pflegen.

Das Modell der „Human Relations“ ging davon aus, daß eine Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit automatisch zu höheren Leistungen führen müsse. Diese Ansicht ließ sich nicht verifizieren, daher wurde sie in der Folge durch das Konzept der Bedürfnishierarchie (Maslow, 1954) ergänzt: Der Wunsch nach Befriedigung eines höheren Bedürfnisses setzt zuerst die Befriedigung der darunter liegenden niedrigeren Bedürfnisse voraus. Erst nach Befriedigung einer Bedürfniskategorie niedrigerer Ebene erlangen höhere Bedürfnisse motivationale Bedeutung. Ein einmal befriedigtes Bedürfnis befriedigt nicht mehr weiter, dies gilt mit einer einzigen Ausnahme: Das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung kann nie voll befriedigt werden, und seine Motivationsstärke wird durch seine Befriedigung sogar noch erhöht.

Das Phänomen der informalen Organisation und die Bedeutung sozialpsychologisch zu erklärender Einflußgrößen (soziale Bedürfnisse, informale Gruppenstrukturen, Kommunikation etc.) sind motivationale Faktoren, die Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit beeinflussen. Dennoch bleibt der „Human Relations“-Ansatz trotz der Betonung sozialer Beziehungen eine „Sozialtechnologie“, die fest im „rationalen“ Modell der Unternehmensführung verhaftet ist. Eine ausschließlich instrumentale Betrachtung des Menschen führte im Extremfall dazu, daß die Berücksichtigung sozialer und emotionaler Beziehungen durch die Unternehmensführung als bloßes Manipulationsinstrument gesehen und daher von den Betroffenen abgelehnt wird.

Diese Kritik führte zum „Human Resources“-Ansatz der sechziger Jahre, in dem das menschliche Bedürfnis nach Selbstverwirklichung entsprechende Berücksichtigung finden sollte. Die Amerikaner Miles, Argyris, McGregor, Haire und Likert gelten als die Hauptvertreter des Modells des „partizipativen Managements“, in dem die Organisationsmitglieder als „Reservoir unentdeckter Ressourcen“ betrachtet werden. Die Miteinbeziehung aller Mitarbeiter in den Entscheidungsprozeß wird empfohlen, dem Menschen wird dabei ein Streben nach Selbstentfaltungsmöglichkeit unterstellt. Voraussetzung ist die schon beschriebene Hierarchie der Bedürfnisse (nach Maslow), die Fähigkeit der Mitarbeiter, Autonomie und Selbständigkeit zu entwickeln, die Fähigkeit zur Selbstkontrolle und Eigenmotivation, sowie eine vorweg angenommene prinzipielle Harmonie der Interessen von Mitarbeitern und Organisation.

Auf dieser Grundlage kam es in den siebziger Jahren zur Entwicklung zahlreicher „Management by...“ Ansätze, die versuchten, den üblichen tech-

nokratischen Zugang in eine soziale Dimension zu übersetzen: Management by objectives, ...by exception, ...by delegation, ...by walking around etc. Diese Ansätze waren wohl eine Reaktion auf die „japanische Herausforderung“, die nicht zuletzt auf die Überlegenheit japanischen Managementwissens zurückführt wurde. Die amerikanischen Manager sollten von den Japanern lernen, wurde zum beliebten Schlagwort und die Beschäftigung mit ostasiatischen Philosophien fand Eingang selbst in renommierte Business Schools.

Wichtig für das Verständnis der Führungsmodelle ist die Unterscheidung von Donald McGregor („The Human Side of Enterprise“, 1960), wonach jede Führungskonzeption letztlich auf einem bestimmten Menschenbild und einer grundsätzlichen Hypothese über menschliches Verhalten beruht. Er unterschied die „Theory X“, gleichbedeutend mit dem Konzept des „homo oeconomicus“, der nur über materielle Anreize steuerbar ist, und als eine Art von „l'homme machine“ funktioniert, und die „Theory Y“. In diesem letzteren Konzept geht es um die Integration und Identifikation der Menschen im Betrieb mit der eigenen Tätigkeit. Es geht darum, Zustände zu schaffen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, ihre persönlichen Ziele am besten dann zu erreichen, wenn sie ihre Anstrengung auf den Erfolg des Unternehmens richten.

Auf dieser Basis kam es zur Entstehung einer motivationsorientierten Organisationstheorie, in der Unternehmen als soziale Systeme interpretiert werden, die aus einer Vielzahl formaler und informaler Gruppen bestehen. Das Verhalten der Mitglieder wird primär durch die jeweilige Gruppenzugehörigkeit geprägt. Gruppenpsychologie und Gruppendynamik waren daher in den siebziger Jahren besonders en vogue und ein blendendes Geschäft für vazierende Akademiker aller einschlägigen Professionen. Das Phänomen der Gruppenbeziehungen und deren Einfluß auf die Organisation untersuchten besonders Edgar Schein (1985) und Chris Argyris (1964). Sie stellten fest, daß innerhalb der Organisation horizontale und vertikale Gruppenbildungen auftreten, und letztere oft ein wichtiger Informationskanal zwischen den einzelnen Führungsebenen sind. Wenn psychologisch feststellbare Bedürfnisse der formalen und informalen Gruppen übereinstimmen, entsteht daraus ein hohes Maß an Engagement, Loyalität und Einsatz im Sinne der Organisationsziele. Daran schließen etwa auch das „Harzburger Modell“ der sog. „Führung im Mitarbeiterverhältnis“ und in weiterer Folge die diversen Systemansätze an. Die Organisationslehre war bisher weitgehend mit Grundsätzen der Organisation, der Führung und formalen Festlegung einer Aufbau- und Ablauforganisation befaßt. Dafür wurden eigene Instrumentarien wie Organigramme, Funktionsdiagramme, Stellenbeschreibungen, Ablauf-, Datenfluß- und Netzpläne, Arbeitsanweisungen usw. entwickelt. Im Konzept der „Organisationsentwicklung“ wurden diese zur Formalisierung von Dienstwegen, Hier-

archien, Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Instrumentarien durch informale Aspekte, Einstellungen, Werte, Interaktionen, Regeln usw. ergänzt.

Als Leitvorstellung greift man auf die Metapher des Organismus zurück. Zunächst dienten dabei „geschlossene“ kybernetische Systeme als Vorbild, indem unternehmensinterne Strukturen als vernetztes Wirkungsgefüge aufgefaßt wurden. Die Berücksichtigung von Interdependenz und Rückkoppelung erlaubten erst ein Verständnis der Dynamik und Komplexität eines Systems. Im „Tavistock“-Modell wurden etwa Organisationen als zielgerichtete soziotechnische Systeme unter Berücksichtigung von einander wechselseitig beeinflussenden, technisch-rationalen und sozialen Aspekten verstanden. Anwendung fand dies in der „Managementkybernetik“, der Lehre von der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung produktiver, sozialer, sich selbst steuernder Systeme (Beer, 1959).

Später wirkte dann stärker das Vorbild „offener“ biologischer Systeme, für die Biologen wie Ludwig von Bertalanffy und Heinz von Foerster in den fünfziger und sechziger Jahren wichtige theoretische Grundlagen gesetzt haben, auf die Betriebswirtschaftslehre ein. So baut das von Hans Ulrich, Fredmund Malik, Gilbert Probst, Peter Gomez u. a. entwickelte bekannte „St. Gallener Managementmodell“ (Ulrich, 1968) auf einer solchen Vorstellung auf. Die organisierende Führung wird als integraler Teil der Unternehmenskultur aufgefaßt – damit ist die tayloristische Trennung von Anordnung und Ausführung überwunden: „Unternehmen sind ganzheitliche historische Individualitäten von jeweils spezifischer Ausprägung und mit jeweils eigenem Sinnbezug“ (Malik, 1984). Als Metapher greift man auf die Vorstellung eines „lernenden Organismus“ zurück. Ein solches „evolutionäres Management“ ist vom Grundgedanken getragen, daß Unternehmungen weitgehend selbstorganisierende und selbstentwickelnde ganzheitliche Systeme sind. Sie sind daher nur beschränkt durch Leitungsorgane zu gestalten und lenken. Ein simples Ursache-Wirkung-Modell greift daher zu kurz, denn es handelt sich dabei um vielfach vernetzte, interaktive Relationen.

Teamorientierte „Handlungskultur“

Dem zuvor skizzierten Führungsmodell, in dem in Erweiterung der wissenschaftlich-rationalistischen Betriebsführung auch die motivationsfördernden Aspekte der Mitarbeiterführung berücksichtigt erscheinen, entspricht in der Praxis eine motivationsorientierte Handlungskultur. Als Beispiel können große Verkaufs- und Vertriebsorganisationen dienen, die durch eine große innere Dynamik, eine starke Handlungsorientierung, schnelle unkomplizierte Entscheidungen, Teamgeist und Zusammengehörigkeitsgefühl, aber auch Konkurrenzdenken und eine ausgeprägte Kommunikation gekennzeichnet sind. In

die Prioritätenreihung der Unternehmensziele liegt Quantität vor Qualität. Eine hohe Leistungsbereitschaft zeichnet diese Kulturen aus, wobei die Aufgabenorientierung wichtiger als die Einhaltung einer geregelten Dienstzeit ist. Deal & Kennedy (1982) belegen derartige Kulturen mit dem Etikett „work hard/play hard“, Rüttinger (1986) bezeichnet sie als typische Verkaufskultur. Interne Wettbewerbe und „Incentives“ spielen eine wichtige Rolle, wobei von mancher Seite kritisch auf die Problematik hingewiesen wurde, die Mitarbeiter permanent über einen materiellen Anreiz motivieren zu wollen, gleich einem Esel, dem man eine Mohrrübe vor die Nase hält und der dann lostrabt. Die Auszeichnung des „Verkäufers des Monats“, die besondere Herausstellung von „Helden“, betont daher zunehmend auch den Erfolg des Teamworks und bezieht die ganze Gruppe mit ein und fördert damit gleichermaßen Wettbewerbsdenken wie Teamgeist, etwa nach der Devise: „Wir sind eine Spitzenmannschaft!“ oder „Wir sind besser als alle anderen!“.

3.2 Unternehmenskultur als Führungsinstrument

Ein funktionierendes Planungs- und Kontrollsystem sowie eine die Mitarbeiter motivierende Führung galten bisher als die wichtigsten erfolgssteuernden Faktoren im Betrieb. Insgesamt war aber die Orientierung am rationalen Führungsmodell und dessen Evaluierung mit Hilfe „harter“, quantifizierbarer Faktoren vorherrschend. Der Wert eines Unternehmens wird aber nicht nur von dessen bilanzierungsfähigen Aktiva bestimmt, sondern auch von immateriellen Faktoren wie der Kultur des Unternehmens, in der sich Charakter, Geist oder Stil der Firma und ihre „Corporate Identity“ manifestieren. In der Organisationstheorie und der Managementpraxis schenken daher immer mehr Wissenschaftler und Führungskräfte dem Begriff „Unternehmenskultur“ ihre Aufmerksamkeit:

Wie alle komplexen Systeme weisen Unternehmungen eine differenzierungsfähige Wertstruktur auf und ein gewisses Maß an Übereinstimmung, um eine soziale Integration zu ermöglichen. Unternehmen sind ganzheitliche historische Individualitäten von jeweils spezifischer Ausprägung und mit eigenem Sinnbezug, d. h. aber, sie können ohne Berücksichtigung kultureller Aspekte nicht wirklich verstanden werden. Das Konzept der „Unternehmenskultur“ gilt daher für viele Organisationstheoretiker als neues interpretativ einsetzbares Paradigma oder als eine neue „root metaphor“ an sich (Smircich, 1983), zumindest aber als Schlüsselfaktor, der auf alle oder auch nur einige Teilbereiche der Unternehmensorganisation, z. B. Führung (Pfeffer, 1981), Bindung der Mitarbeiter (Deal & Kennedy, 1982) und Strategische Planung (Hedberg & Jönsson, 1977), einen Einfluß ausübt.

Ausgehend von der Erkenntnis, daß jede Organisation eine ganz spezifische Kultur besitzt, wird die Wahrnehmung und Interpretation spezifischer

kultureller Symptome im Unternehmen, die gezielte Pflege dieses betrieblichen Werte- und Normengefüges und dessen Bedeutung im Rahmen der strategischen Profilierung der Firma eine wichtige Managementaufgabe. Dabei ist „Unternehmenskultur“ weder als konkretes betrieblich-soziales Phänomen noch als idealtypischer Begriff etwas prinzipiell Neues – Unternehmenskultur ist eher ein neues Schlagwort für Altbekanntes. Schon 1952 erschien etwa Elliot Jacques „The Changing Culture of a Factory“, und als Vorläufer anzusprechen sind auch die in den sechziger Jahren durchgeführten Arbeiten amerikanischer Organisationspsychologen über Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima, Einstellung der Mitarbeiter usw. Neu im Zusammenhang mit dem Begriff Unternehmenskultur ist aber, daß seit den achtziger Jahren versucht wird, Unternehmenskultur ganz bewußt als wesentlichen Erfolgsfaktor in die Unternehmensführung miteinzubeziehen. Die Beschäftigung mit Unternehmenskultur ist damit mehr als eine bloße Mode und kann als Ausdruck eines tieferliegenden Wertewandels und einer Neuorientierung in der Managementphilosophie gesehen werden. Sie ist auch ein Anzeichen dafür, daß die Lehre von der Unternehmensführung heute nicht anders als „ganzheitlich“ zu fassen ist. Eine mögliche Synthese aus dem rationalistischen Ansatz des „Scientific Management“ und der „Human Side of Enterprise“, eine zielorientierte Kombination von „hard facts“ und „soft facts“, eine Zusammenfassung der „Theory X“ und der „Theory Y“ (McGregor, 1960), also von materieller und immaterieller Dimension, oder wenn wir in der ursprünglich gewählten Terminologie bleiben, von sozialen und rationalen Faktoren zeichnet sich damit ab.

Wertorientierte „Evolutionkultur“

Das Konzept der Unternehmenskultur als „die Gesamtheit der unternehmensbezogenen Werte und Normen der Unternehmensmitglieder“ (Heinen, 1987) stellt ab auf ein „Wertesystem, eine Unternehmensphilosophie, vermittelt über Mythen, Legenden, Rituale und Symbole, die möglichst von allen Angehörigen des Unternehmens geteilt werden sollen“ (Kieser, 1985). Unternehmenskultur bezieht sich somit auf Normen, Werte und Verfahrensgewohnheiten, die an der gelebten und verwirklichten Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie praktisch erkennbar sind. Mit anderen Worten, sie ist die Summe der von der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern gemeinsam getragenen Regeln, Normen und Wertvorstellungen. Dieses „soziale Netzwerk von Problemlösungskapazität“ (Sackmann, 1983), das gewissermaßen den „Geist“ der Unternehmung verkörpert, gilt mittlerweile als „der Bestimmungsfaktor für wirtschaftlichen Erfolg schlechthin“ (Peters & Waterman, 1982). Unternehmenskultur bringt nach außen (durch Hervorbringung gemeinsamer unternehmens-individueller Werte und Normen sowie durch deren Konkretisierung in Symbolen) eine kulturelle Eigenständigkeit zum

Ausdruck, durch die sich ein Unternehmen von anderen unterscheidet. Nach innen wirkt Unternehmenskultur ausschlaggebend für die Interpretation des betrieblichen Geschehens durch die Firmenangehörigen und erfüllt somit eine Koordinationsfunktion durch Erzielung eines tragfähigen Basiskonsens und ein kommunikatives Verständigungspotential. Gleichzeitig erfüllt sie eine Integrationsfunktion, indem sie zentrifugalen Tendenzen entgegenwirkt und die Gesamtorganisation stärkt. Unternehmenskultur erfüllt eine Motivationsfunktion durch die Befriedigung des menschlichen Strebens nach Sinn, das allein durch verhaltenslenkende motivationale Maßnahmen nicht befriedigt werden könnte. Durch den unternehmenskulturellen Basiskonsens werden verlorengegangene Sinnzusammenhänge der Arbeit wieder erkennbar. Allerdings bewirkt eine starke Unternehmenskultur auch eine Inmunisierung gegenüber Veränderungen. Eine starke Unternehmenskultur ist also an sich noch keine Erfolgsgarantie, es kommt einzig und allein darauf an, ob sie im Einklang mit den strategischen Zielen der Unternehmensführung steht oder nicht.

Information der Mitarbeiter, Schulung, nonverbale Kommunikation, symbolische Handlungen, Zeremonien, Geschichten, informelle Kontakte, Einstellung und Beförderung „kulturkonformer“ Führungskräfte, Identifikationsförderung usw. werden dabei als Instrumente des Kulturmanagements eingesetzt. Eine derartige motivationsorientierte Wertekultur, die Unternehmenskultur ganz bewußt als Managementinstrument einsetzt, bemüht sich ergänzend zu den Unternehmenszielen und betriebswirtschaftlich gesicherten Unternehmensstrategien um eine von den Mitarbeitern mitgetragene Unternehmenskultur. Solche Unternehmen versuchen systematisch, die vorherrschenden Normen, Werte und Zielvorstellungen, die typischen Verhaltensmuster der Mitarbeiter untereinander und gegenüber Kunden, die entwickelten Fähigkeiten und Mitarbeiterpotentiale wie Leistungsbereitschaft und Effizienz, aber auch charakteristische Führungselemente wie Führungsstruktur, Führungsstil und Führungsmethoden zu erfassen.

Inhalte des Unternehmens-Kulturmanagements

Unternehmenskultur setzt sich sowohl aus materiellen als auch immateriellen Faktoren zusammen und sie läßt sich anhand bestimmter Symptome erkennen. Es kann dabei ein „Kulturkern“ und ein diesen umgebendes „kulturelles Netzwerk“ unterschieden werden. Den Kern bilden grundlegende Wert- und Glaubensvorstellungen, die ausdrücken, daß bestimmte Verhaltensweisen und Ziele anderen gegenüber vorzuziehen sind. Sie dienen als verpflichtende Standards, Normen, Richtlinien und Regeln. Sie sind nach einer gewissen Rangordnung in einem System zusammengefaßt und finden ihren Ausdruck in den „Grundsätzen der Unternehmensphilosophie“. Dabei spielen die Führungspersönlichkeiten, ihre Werthaltungen und Mentalitäten eine wichtige und gestaltende Rolle. Dieser „Kulturkern“ wird im Zeitablauf durch Erfahrungen

angereichert und mit einem darunterliegenden, sich verdichtenden Netzwerk von kulturunterstützenden Symbolsystemen (z. B. Geschichten, Mythen, Rituale, rituelles Verhalten der Führungskräfte, räumliche und gestalterische Symbole, institutionalisierte Konventionen usw.), von internen und externen Kommunikationskanälen, sowie durch die konkreten Produkte der Organisation umgeben. Das Unternehmen gleicht, so gesehen, einem „lernenden Organismus“.

Pümpin – Kobi – Wüthrich (1985) unterscheiden in diesem Zusammenhang Kernfaktoren, Managementfaktoren sowie Umweltfaktoren.

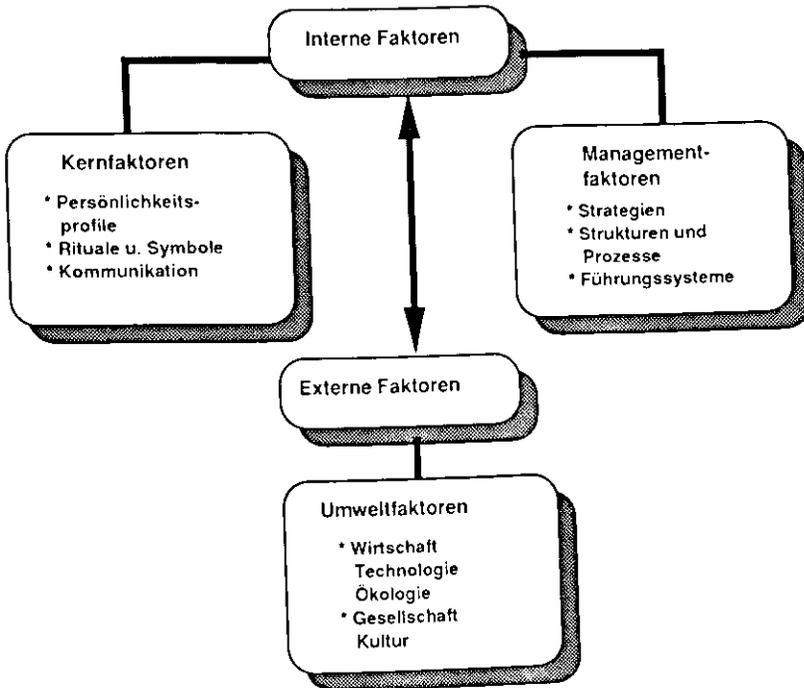


Abb. 7: Gestaltungsfaktoren der Unternehmenskultur

Die „Kernfaktoren“ beziehen sich auf Persönlichkeitsprofile der Führungskräfte (Lebensläufe, soziale Herkunft, Ausbildung, berufliche Laufbahn, Dienstalster, Verweildauer in der Funktion), auf Werthaltung und Mentalität

(Ideale, Visionen, Zukunftsperspektiven, Innovationsbereitschaft, Widerstand gegen Veränderungen, Durchsetzungs- und Durchhaltevermögen, Lernbereitschaft, Frustrationstoleranz usw.), auf Rituale und Symbole (Verhalten der Führungskräfte, Beförderungspraxis, Nachwuchspflege, Kaderauswahl, Sitzungs- und Entscheidungsverhalten, Bezugspersonen, Vorbildfunktion usw.), auf rituelles Verhalten der Mitarbeiter (Besucherempfang, Begrüßungsrituale, Umgang mit Kunden und Reklamationen, Verhalten von Portier, Empfang, Telefonzentrale usw.), auf räumliche und gestalterische Symbole (Erscheinungsbild, Anordnung, Zustand und Ausstattung der Gebäude und Räume, Gestaltung der Umgebung, Türbeschilderung, Dienstwagen, Bekleidung, Firmenlogo usw.), auf institutionalisierte Rituale und Konventionen (Empfangsrituale, Bekleidungsnormen, Sitzungsrituale, Parkplatzordnung usw.), sowie auf Kommunikation (Stil, Umgang mit Informationen und Kommunikationsverhalten, Konsensfähigkeit, Kompromißbereitschaft, Vorschlagswesen, Qualitätszirkel, Mitwirkung und Mitverantwortung, Dienstwege, Öffentlichkeitsarbeit usw.).

Als „Managementfaktoren“ gelten Strategien (Strategiedokumente, strategische Leitideen, Strategiedurchsetzung), Strukturen und Prozesse (Organisatorische Dokumente, Organisationsphilosophie, informale Strukturen und Prozesse) und Führungssysteme (Planungs-, Finanzierungs-, Kontroll- und Entlohnungssysteme, allgemeine Führungsmethoden sowie Redundanz durch „Heilige Kühe“, Tabus im System, Subsysteme usw.)

Zu den „Umweltfaktoren“ zählen sowohl wirtschaftliche, technologische und ökologische Rahmenbedingungen (Konkurrenzsituation, Konjunkturlage, Standortfaktoren, Wettbewerbsfähigkeit, Innovationszyklus, Marktnischen, Umweltauflagen usw.), als auch gesellschaftliche und kulturelle Rahmenbedingungen (Gesamtkultureller Hintergrund, soziokultureller Wertewandel, Gesetzesrahmen, Sozialindikatoren, Gewerkschaften, Einstellung zur Wirtschaft, Wertschätzung von Unternehmerleistung usw.).

Eine Unternehmenskultur, die die jeweiligen Unternehmensstrategien unterstützt, ist dementsprechend Ziel eines – vorwiegend instrumentell verstandenen – „Kulturmanagements“. Den Führungskräften kommt aus dieser Sichtweise die Aufgabe zu, neben formalen Steuerungs- und Kontrollsystemen auch unternehmenskulturelle Symbole wie z. B. Mythen, Riten und Anekdoten aus der Unternehmensgeschichte zum Zwecke einer zielorientierten Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter einzusetzen. Einschränkend muß man allerdings einwenden, daß sich Unternehmenskultur in einem historischen Prozeß entwickelt, den man vielleicht analysieren und rekonstruieren, aber nicht gezielt herbeiführen kann. Daher ist bewußtes Kulturmanagement eher als eine Gestaltungsempfehlung zur Handhabung kultureller Phänomene auf Unternehmensebene, also eher im Sinne eines „Management by Evolution“ zu formu-

lieren. Die Unternehmensführung kann höchstens „elitäre“ Kulturwerte vorleben, die dann – ähnlich wie die „Hochkultur“ in der Gesamtkultur einer Gesellschaft – nach unten diffundieren, sie muß aber auch offen sein, Impulse „von unten“ zu empfangen. Was wirklich ist in Organisationen, ist daher nicht etwa vom Management vorgegeben, sondern ist das Ergebnis von Interpretations-, Gestaltungs- und Kommunikationsprozessen. Ein solches „evolutionäres Management“ ist vom Grundgedanken getragen, daß Unternehmungen selbstreferentielle, selbstorganisierende und selbstentwickelnde ganzheitliche Systeme sind und als solche dem Prinzip der Autopoiesis folgen, indem sie durch Umweltereignisse zu eigenen Operationen angeregt, aber keineswegs determiniert werden (Maturana & Varela, 1979). Sie sind nur beschränkt durch ihre Leitungsorgane zu gestalten, zu beherrschen und zu lenken. Ein simples Ursache-Wirkung-Modell greift hier zu kurz, denn es handelt sich dabei um vielfach vernetzte, interaktive Relationen.

Stellt Unternehmenskultur also ein neues Paradigma dar? Sicher nicht, aber echte Problemlösungen in der Betriebsführung enthalten stets auch eine kulturelle Komponente und jedes Unternehmen besitzt – ob bewußt oder unbewußt – eine ganz eigene Kultur. Neu im Zusammenhang mit dem Begriff Unternehmenskultur ist aber, daß seit den achtziger Jahren – wohl zunächst aufgrund der Beschäftigung mit den als überlegen eingeschätzten japanischen Managementtechniken (z. B. „Theorie Z“ von W. G. Ouchi, 1981) – versucht wird, Unternehmenskultur ganz bewußt als wesentlichen Erfolgsfaktor in die Unternehmensführung miteinzubeziehen. Unternehmenskultur und rationales Führungsmodell sind dabei, wie gesagt, kein Gegensatz, sondern bloß zwei Seiten ein und derselben Aufgabe, nämlich Unternehmen erfolgreich zu führen.

Hier setzt z. B. ein ganz bestimmtes Verständnis von Kulturmanagement ein, das auf Organisationskulturen abstellt, die nicht aus dem Unternehmen heraus historisch gewachsen sind, sondern aufgrund rationaler Planungsüberlegungen gewissermaßen von außen „aufgepfropft“ wurden. Dies hängt oft mit durch äußere Umstände erzwungenen Umstrukturierungen zusammen, mitunter handelt es sich dabei auch um ein ausgesprochenes „Krisenmanagement“. Dabei werden häufig Führungskräfte von außen herangezogen, die das Unternehmen relativ rasch sanieren, reorganisieren und umstrukturieren sollen. Managementwissen wird bewußt eingesetzt, um ein Unternehmen wieder gewinnbringend, kundennäher, dynamischer zu machen. Obwohl es sich – im Sinne der Vorstellung des Lebenszyklus eines Unternehmens – um eine Art „Wiedergeburt“ handelt, fehlt jedoch zumeist, wenngleich nicht immer, das Charisma des „Unternehmensführers“: über eine gewachsene Organisation wird zumeist eine neue, „rationalistischere“ Kultur gelegt, woraus sich zwangsläufig ein Konflikt mit der gewachsenen Unternehmenskultur ergibt. „Kulturrevolutionen“ sind häufig vom Widerstand der Betroffenen begleitet.

Derartige Konflikte werden häufig auch bei Fusionen sichtbar, wenn z. B. aufgrund unterschiedlicher, nicht zusammen passender Unternehmenskulturen die vom Management angestrebten Synergieeffekte zunichte gemacht werden.

Unternehmenskultur hat aber nichts zu tun mit den üblichen Motivations-techniken in der psychologischen Verhaltenstheorie, mit Stimuli und Verstärkern à la Skinner, die im rationalen Führungsmodell sehr wohl auch ihren Platz finden. Diese wirken heute jedoch bereits vielfach kontraproduktiv, denn sie werden von mündigen Mitarbeitern als Manipulationsinstrument des Managements zur Steuerung des Mitarbeiterverhaltens angesehen. Argyris weist darauf hin, daß in einem solchen Kontext zwischen den offiziellen Zielen des Unternehmens und den Zielen des Individuums zwangsläufig antagoni-stische Konflikte entstehen: eine „Effizienzsteigerung“ derartiger „Motivationstechniken“ produziert bloß unverhältnismäßige Kosten, wachsendes Mißtrauen gegenüber der Führung, aber auch individuelle Frustration und Inflexibilität.

Unter Zugrundelegung dieser Perspektive müssen sich die Bemühungen um ein unternehmenskulturelles Management auf drei Ebenen konzentrieren:

- Ausgehend von der Entwicklung eines entsprechenden unternehmens-bezogenen Leitbildes, das seinerseits stets Gegenstand kritischer Hinterfragung sein muß, sind Aktivitäten festzulegen und umzusetzen, die der Realisierung einer starken, positiven und funktionalen Unternehmenskultur dienlich sein können.
- Es ist unabdingbar, sich mit den Fragen der Evolution des Systems „Unternehmung“ in seiner Umwelt auseinander zu setzen und unternehmens-kulturelle „Frühaufklärung“ zu betreiben, um gegebenenfalls auf neue Tendenzen und Strömungen innerhalb des Wertespektrums und des organisationalen Entscheidungsfeldes rasch reagieren zu können. (Die Piagetschen Kategorien der „Assimilation“ und „Akkomodation“ sind in diesem Zusammenhang wichtig. Vgl. Bauer & Matis, 1989).
- Zwischen Unternehmen und Umwelt existiert eine interdependente, ganzheitliche Beziehung. Die Abstimmung zwischen diesen beiden Systemen (Mikro- und Makrosystem) muß permanent beachtet werden. „Kulturbewußtes Management“ kann dafür allerdings nur ein Wegweiser sein, der die Richtung, nicht aber das Ziel angibt: „Der Weg ist das Ziel“.

ANMERKUNGEN

- ¹ Es ist wenig überzeugend, wenn die Firmenleitung betont, es hätte jeder eine faire Aufstiegsschance, und im Vorstand wird dann bei Beförderungsmaßnahmen Nepotismus demonstriert. Ein anderes Beispiel ist die „Grün“-Werbung mancher Chemiekonzerne, die gleichzeitig dabei ertrappt werden, daß sie Chemikalien direkt in die Umwelt „entsorgen“.
- ² Das Großhirn wird von allem angesprochen, was Fachkompetenz, Rationalität, Individualität und Zukunftsperspektiven anbelangt; das Zwischenhirn von allem, was Dynamik, Überlegenheit, Leistungsfähigkeit signalisiert, hingegen das Stammhirn von allem, das menschliche Wärme, Geborgenheit, Vertrauen, Tradition ausdrückt.
- ³ Dabei wird mitunter, wie etwa auch in der Heraldik, Silber durch Weiß ersetzt.
- ⁴ Im Mittelalter, das gegenüber der Farbensymbolik aufgrund seines anhand einer „Welt der Repräsentation“ ausgebildeten Analogiedenkens sehr aufgeschlossen war, wurden gelbe und rote Farben auch verwendet, um das Übel zu kennzeichnen. So tragen etwa die Häfischer Christi in der Regel Gewänder in diesen Farben, während z. B. die Mutter Gottes stets in blauen und weißen Gewändern gekleidet ist.
- ⁵ Eine Farbe die im oströmischen Reich dem Basileus, also dem Kaiser, vorbehalten war.
- ⁶ Der nunmehrige Verzicht auf das ulkige Elk-Symbol dokumentiert auch einen Wandel in der Unternehmenspolitik, die sich nunmehr stärker an den besser verdienenden und bereits etablierten sozialen Aufsteiger wendet.
- ⁷ Hier kann man wie in der Semiotik tatsächlich davon sprechen, daß durch Zeichenwahl ein „Surplus“ entsteht, indem ein Produkt durch seine „Marke“ einen über den Gebrauchswert liegenden Tauschwert erzielt. Vgl. Karmasin, 1993, 74 f.
- ⁸ Beispiele: Wandel der Ersten Österreichischen Sparcasse (mit ihrem traditionellen Design, weiß-goldenem Bienchen-Logo) zur „Ersten“ (mit „römischem Eisner“ in blau-weiß-roter „Revolutionsfarben“-Symbolik), oder bei der Deutschen Bank als Ausdruck einer sich wandelnden Zielsetzung (vom Siegel, mit den Vertrautheit signalisierenden Initialen „DB“ zum blauen, technische Kompetenz ausdrückenden Quadrat, mit einem „Aufstieg“ symbolisierenden diagonalen, nach rechts oben ansteigenden Balken. Man könnte aber auch den Wandel des IMB-Logos anführen, wo der Kugelkopf der International Business Machines durch die blau-weiß gehaltenen Initialen „IBM“ ersetzt wurden (Birkigt, 1986, 404).
- ⁹ Beispiel: Wandel des Shell- oder Aral-Logos unter Beibehaltung der Muschel- bzw. der Rauteform. Ein anderes Beispiel ist Coca Cola bzw. Coke, wo bei allem Wandel eine unverwechselbare „transnationale“ Identität entstanden ist, die weiter tradiert wird.
- ¹⁰ Beispiele dafür sind etwa die Fusion von „Z“ und Länderbank zur Bank Austria. Es gibt aber auch die selbständige Weiterführung bestimmter Firmen und Produktlinien unter einem gemeinsamen Dach wie bei Procter & Gamble (Ariel, Dash, Meister Proper, Blend-a-med usw.), Unilever (Persil, Lux, Sun, Jif, Vim, Eskimo, Schicht usw.), im Namen Unilever steckt auch der Name eines der Gründer des späteren Konzerns, William Hesketh Lever. Hingegen führt etwa der österreichische Wlaschek-Konzern unabhängige Produktlinien in Form von Billa, Mondo, Merkur, Litega, Tante Emma, Schokotheke, Bipa und Libro nebeneinander, allerdings mit analogen Botschaften und Farbgestaltungen im Corporate Design. Häufiger werden allerdings Konzerngruppen als selbständige Unternehmungen mit jeweils eigener Corporate Identity weitergeführt, z. B. nach der Zusammenführung von Daimler-Benz mit AEG, Dornier, MTU und MBB, oder in Österreich bei ATW und Head Ski und Head Bekleidung usw. In einigen wenigen Fällen werden auch gänzlich unterschiedliche Produktgruppen von ein und derselben Firma geführt; in diesem Fall spricht Olin (1990, 96) auch von „monolithischer Identität“ (Beispiele dafür sind u. a. Yamaha: Klaviere, Motorräder; Dunhill: Rauchwaren, Parfums, Uhren, Brillen, Feuerzeuge, Schreibgeräte, Bekleidung; Mitsubishi: Autos, Lebensmittel, Bank, Flugzeuge).

AUSGEWÄHLTE LITERATUR ZUM THEMA:

- ACHTERHOLT, Gertrud: Corporate Identity. In zehn Arbeitsschritten die eigene Identität finden und umsetzen (2.Aufl. Wiesbaden 1991)
- ARGYRIS, Chris: Integrating the Individual and the Organization (New York 1964)
- BARNARD, Chester: The Functions of the Executive (Cambridge 1938)
- BAUER Leonhard & Herbert MATIS (Hrsg.): Evolution – Organisation – Management. Zur Entwicklung und Selbststeuerung komplexer Systeme, in: Beiträge zur Verhaltensforschung 27 (Berlin 1989)
- BEER, Stafford: Cybernetics and Management (New York 1959); dt.: Kybernetik und Management (Frankfurt a. M. 1970)
- BEER, Stafford: Brain of the Firm (New York 1972)
- BERTALANFY, Ludwig von: General Systems Theory. A New Approach to the Unity of Science, in: Human Biology. Vol. 23 (1951), S. 302–361
- BIRKIGT, Klaus & Marinus STADLER (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele (3. Aufl. Landsberg 1986)
- BLEICHER, Knut: Unternehmenspolitik und Unternehmenskultur: Auf dem Wege zu einer Kulturpolitik der Unternehmung, in: Ztschr. f. Organisation 53, 8/1984, S. 135–146
- FAYOL, Henri: Allgemeine und industrielle Verwaltung (München – Berlin 1929)
- FOERSTER, Heinz von: On self-organizing Systems and their Environments, in: M. C. Yovits – S. Cameron (Eds.): Selforganizing Systems (New York 1960), S. 31–50
- DEAL, Thomas E. – Arthur A. KENNEDY: Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life (Reading 1982); dt.: Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur (Bonn 1987)
- DOMIZLAF, Hans: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens (2. Aufl. Hamburg 1982)
- FALLETT, Mary P.: The New State (London 1918)
- HEINEN, Edmund & Peter DILL: Unternehmenskultur: Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 56, 3/1986, S. 202–218
- HEINRICH, Dieter: Profit durch Profil: Identitäts-Management; die zentrale Unternehmensidee: das Stärkste, was ein Unternehmen haben kann (Stuttgart 1990)
- JACQUES, Elliot: The Changing Culture of a Factory (London 1951)
- KANTER, Rosabeth Moss: The Changemasters. Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation (New York 1983)
- KARMASIN, Helene: Mehrwert durch Zeichenwahl, in: Michael Titzmann (Hrsg.), Zeichen(theorie) in der Praxis (Passau 1993) S. 73–87
- KASPER, Helmut: Organisationskultur. Über den Stand der Forschung (Wien 1987)
- KASPER, Helmut: Die Handhabung des Neuen in organisierten Sozialsystemen (Heidelberg 1990)
- KELLER, Ingrid: Das CI-Dilemma. Abschied von falschen Illusionen (Wiesbaden 1990)
- KNEIP, Kurt: Identitätsorientierte Unternehmensführung, in: HdWB. d. Unternehmensführung, hrsg. v. W. u. W. M. Wilkes (Gernsbach 1979) S. 1095–1139
- KÖRNER, Martin: Corporate Identity und Unternehmenskultur: Ganzheitliche Strategie der Unternehmensführung (2. Aufl. Stuttgart 1993)
- KIESER, Alfred & Herbert KUBITSCHKE: Organisationstheorien. Wissenschaftstheoretische Anforderungen und kritische Analyse klassischer Ansätze, 2 Bde. (Berlin u. a. 1978)
- McGREGOR, Donald: The Human Side of Enterprise (New York 1960); dt.: Der Mensch in Unternehmen (Düsseldorf 1971)
- MALIK, Fredmund: Strategie des Managements komplexer Systeme (Bern 1984)
- MALIK, Fredmund & Gilbert Probst: Evolutionäres Management, in: Die Unternehmung 2/1981
- MASLOW, Abraham H.: Motivation and Personality (New York 1954); dt.: Motivation und Persönlichkeit (Olten – Freiburg 1977)
- MATTENHAAR, Dieter: Organisationskultur und organisatorische Gestaltung. Die Gestaltungsrelevanz der Kultur des Organisationssystems der Unternehmung (Berlin 1983)

- MATIS, Herbert & Dieter STIEFFEL: Unternehmenskultur in Österreich. Ideal und Wirklichkeit (Wien 1987)
- MATURANA Humberto R. & Francisco J. VARELA: Autopoiesis and Cognition, in: Boston Studies in the Philosophy of Science (Boston 1979)
- MAYNTZ Renate (Hrsg.): Bürokratische Organisation (Berlin – Köln 1971)
- MAYO, Elton: The Social Problems of an Industrial Civilization (Boston 1946)
- MINTZBERG, Henry: The Nature of Managerial Work (New York 1981)
- NEUBERGER, Otto & Ain KOMPA: Das Gesicht der Firma. Serie Firmenkultur 1, in: Psychologie heute (1986), S. 61- 68
- OLINS, Wally: Corporate Identity. Strategie und Gestaltung (Frankfurt – New York 1990)
- OUCHI, William G.: Theory Z. How American Business can meet the Japanese Challenge (Reading 1981)
- PASQUIER, Thierry du: Unternehmenskultur, in: agogik, 7. Jg., 3/1984, S. 11–14
- PETERS, Thomas G. & Robert H. WATERMAN: In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies (New York 1982)
- PÜMPIN, Cuno u. a.: Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg, in: ATAG (Hrsg.): Die Bedeutung der Unternehmenskultur für den künftigen Erfolg ihres Unternehmens (Zürich 1984/85)
- RÜTTINGER, R.: Unternehmenskultur. Erfolge durch Vision und Wandel (Düsseldorf – Wien 1986)
- SACKMANN, Sonja: Organisationskultur. Die unsichtbare Einflußgröße, in: Gruppendynamik – Ztschr. f. angewandte Sozialwissenschaft, 14. Jg., 4/1983, S. 393–406
- SCHEIN, Edgar H.: Organizational Culture and Leadership (Los Angeles 1985)
- STAMMBACH, Regula: Corporate Identity. Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen mit Fallbeispielen aus dem Bereich Einkaufszentren (Bern u. a. 1993)
- TAYLOR, Frederick W.: The Principles of Scientific Management (New York 1911)
- ULRICH, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System (Bern 1968)
- VARELA, Francisco: Principles of Biological Autonomy (New York 1979)
- ZALEZNIK, Abraham & Michael KEETS DE VRIES: Power and Corporate Mind (New York 1966)

ALOIS BRUSATTI

Was heißt Firmengeschichte?

ZU WELCHEM ZWECK
SCHREIBT MAN FIRMENGESCHICHTE?

Vorbemerkung

Anläßlich einer Veranstaltung des Vogelverlages (Würzburg), im Februar 1991, die zum Thema „Das Firmenjubiläum als Herausforderung für die Corporate Identity und Kommunikationspolitik“ abgehalten wurde, hielt ich das Hauptreferat über „Das Firmenjubiläum als CI- und Kommunikationsfaktor“. Da die über 100 Teilnehmer zum Großteil aus dem Bereich der PR-Manager und Großunternehmer kamen, paßte ich mein Referat diesem speziellen Zuhörerkreis an.

Natürlich versuchte ich, auch die historische Dimension dieser Thematik zu erfassen. Obgleich die Aspekte der Werbewissenschaft im Vordergrund standen, war es mein Bestreben, auch das Geschichtsbewußtsein zu wecken, das bei den Praktikern der Werbung und des Verkaufs nicht vorhanden ist. Es gelang mir, zumindest für den Bereich von Firmenfestschriften, die Manager zu überzeugen, daß die historische Tradition eines Unternehmens einen Wert auch für die Gegenwart darstellt.

Es gab dann eine sehr lebhaft diskutierte Diskussion über diese Problematik, die zum Teil auch emotionell geführt wurde. Mein Referat wurde in den Protokollen der Tagung abgedruckt; meine dort ausgeführten Gedanken sind auch in einem sehr gut ausgestatteten Handbuch für Manager unter dem Titel „Meine Firma hat Geburtstag“ publiziert.

Gerade diese Tagung und die darauf folgende Diskussion führte mich zur Überlegung: Warum lassen Unternehmen ihre Vergangenheit untersuchen und wollen eine Firmengeschichte herausbringen?

Motive für eine „Firmengeschichte“!

Das Wort „Firmengeschichte“ wird in der Überschrift mit einem Ausrufzeichen versehen, man könnte jedoch auch ein Fragezeichen setzen; denn unter dem Begriff „Firmengeschichte“ kann man Unterschiedliches verstehen: etwa die nüchterne Darstellung der Vergangenheit eines Unternehmens oder auch einen Teilbereich desselben, wie den eines relativ unabhängigen Betriebes. Man kann darunter die Geschichte bestimmter Aktivitäten verstehen, also etwa die der Eigentümer, der Bilanzdarstellung, des sozialen Strukturlebens im Betrieb, und was es sonst noch für Teilaspekte in einer Firma gibt. Man kann unter dem Begriff „Firmengeschichte“ aber auch an eine Jubelfestschrift für das Unternehmen oder für eine Person, z. B. für den Unternehmer, denken.

Eine Betrachtung der Geschichte von Firmengeschichten beweist, daß es unterschiedliche Arten solcher Monographien geben kann, ganz abgesehen von den Problemen bezüglich innerer Qualität, Ausstattung, Größe usw. Es wäre daher reizvoll, eine solche Geschichte der Firmengeschichte zu verfassen; doch müßten dafür noch viele Vorarbeiten erledigt werden; sonst käme nur ein sehr vager Essay heraus. Hier soll nur die Frage überprüft werden, welchen Wert solche Monographien für das Unternehmen haben.

Grundsätzlich gibt es zwei Arten von Firmengeschichten, die aus zwei unterschiedlichen Motivationen stammen. Firmengeschichten können Auftragsarbeiten sein, oder der Grund, Unternehmensgeschichte zu verfassen, kommt aus einem wissenschaftlichen oder auch ideologisch bestimmten Antrieb.

Natürlich lassen sich beide Formen nicht scharf trennen; aber die unterschiedliche Motivation (Auftrag von außen oder Antrieb von innen) bestimmt auch den Charakter des Werkes.

Firmengeschichte als Auftrag

Warum läßt ein Unternehmen, meistens ein Unternehmer, eine Unternehmerfamilie oder ein Topmanagement, eine Firmengeschichte verfassen, um sie dann der Öffentlichkeit zu präsentieren? Zunächst ist meist ein konkreter Anlaß als Anstoß maßgebend. Häufig wird es ein Jubiläum sein oder man möchte dem Unternehmer oder der Unternehmerfamilie etwas zu einem „Geburtstag“ widmen. Das bedeutet, daß das betreffende Unternehmen irgendetwas zu tun beabsichtigt, um sich der Öffentlichkeit, wer immer das sein mag, vorzustellen.

Um ein Jubiläum (im weitesten Sinn) zu feiern, gibt es verschiedene Möglichkeiten. Festveranstaltungen, in unterschiedlicher Form und Größe (von Staatsakten gleichkommenden Veranstaltungen bis zu einem Bierabend bzw. Heurigen für die Betriebsangehörigen) sind wahrscheinlich nicht zu vermeiden. Dazu gibt der Anlaß auch die Möglichkeit, etwas zu spenden. In diesem

Punkt gibt es auch eine Fülle von Möglichkeiten, die von einem bescheidenen Sponsoring für den örtlichen Fußballklub, über Spenden karitativer Art, bis zur Errichtung einer Stiftung reichen können; letzteres können sich aber nur „betuchte“ Firmen leisten.

Dann existiert eine Fülle von Arten, sich schriftlich darzustellen, etwa in Artikeln in den lokalen Blättern bis zu einem großen Beitrag in einer der führenden Tageszeitungen oder in wissenschaftlichen Journalen. Und dann gibt es jene Festschrift, zu der der Historiker entweder etwas beitragen soll oder sogar beauftragt wird, diese Festschrift als Firmengeschichte herauszubringen.

Ich gehe nur auf diese letztere Möglichkeit ein, weil sie uns alle am meisten berührt. Was ist nun die Motivation für ein Unternehmen, eine solche historische Darstellung zu veranlassen. Wenn man sich entschlossen hat, irgendetwas Festliches zu arrangieren, und man will schließlich eine historisch aufgebaute Festschrift haben, so ist der Stolz auf die eigene Firma zumeist die Motivation der Auftraggeber. Man ist eben nicht nur heute eine angesehene Firma, sondern kann auch mit Stolz und gutem Gewissen vor seiner Vergangenheit bestehen.

Es ist für die heutige Zeit kennzeichnend, daß man wieder nach abgesicherten Wertvorstellungen strebt, und dazu gehört auch das Traditionsbewußtsein. Das konnte erst passieren, nachdem sich ein einigermaßen gesichertes System in Politik und Wirtschaft etabliert hatte – und man nicht mehr nur daran denken mußte, wie man den nächsten Tag überleben wird. Dazu kommt auch die Tatsache, die man nicht unterschätzen soll, daß bisher häufig die Geschichte des eigenen Volkes und Staates kritisch abwertend beurteilt wurde, und man sich vielleicht sogar seiner Vergangenheit schämte. Natürlich ist die Geschichte einzelner Unternehmen auch nicht immer glänzend gewesen, und es gab genug dunkle Seiten in der Vergangenheit, die man gar nicht leugnen soll, mit denen man jedoch leben muß und die einem nicht alle Freude an der Gegenwart so vermiesen sollen, daß man zu keiner positiven Bewertung der historischen Entwicklung kommen kann.

Jeder Auftrag für eine Firmengeschichte geht dahin, daß als Ziel der gesamten Arbeit ein repräsentatives Werk herauskommen soll. Man muß sich klar sein, wenn man einen solchen Auftrag übernimmt, daß man nicht bloß für sich schreiben kann, sondern – bei aller Wahrung seines wissenschaftlichen Gewissens – eben einen Auftrag zu erfüllen hat. Aber meistens ist es den Auftraggebern zu wenig klar, was ihnen bevorsteht und wieviele Probleme überhaupt damit verbunden sind.

Daher ist es Pflicht des für die Herausgabe einer Monographie Verantwortlichen, Vorschläge zu machen. Das beginnt schon damit, daß die Entscheidung darüber zeitgerecht fallen muß, denn meist bekommt man einen Auftrag sehr spät, ja manchmal zu spät. Weiters ist von Anfang an zu entscheiden, welche Größe, Ausstattung und Zielrichtung das künftige Werk ha-

ben soll. Sehr deutlich ist dem Auftraggeber darzulegen, daß jede billige Version für ihn kontraproduktiv ist, und daß nur ein repräsentatives Buch dem Auftrag gerecht werden kann.

Ein weiterer Punkt, der unbedingt vorher zu klären ist, ist die Frage, wer die später fertiggestellte Festschrift erhalten soll; das heißt, an welche Zielgruppe ist gedacht. Da auch in dieser Frage beim Auftraggeber meist Unklarheit herrscht, müssen die unterschiedlichen Personengruppen, die angesprochen werden sollen, festgelegt werden. Weiters ist zu klären, ob das Buch nur als Geschenk an einige ausgewählte Personen gehen soll, oder als Gabe für die Mitarbeiter gedacht ist. Den Auftraggebern muß nur deutlich klar gemacht werden, daß eine Firmengeschichte kein Verkaufsschlager sein kann, sondern daß man ein solches Buch nur verschenken kann.

Gerade aber durch diese Tatsache muß es den Autor, der als Wissenschaftler gewöhnt ist, daß seine Werke einer Öffentlichkeit zugänglich sind, die nicht von „Geschenkgebern“ abhängig ist, insofern nachdenklich stimmen, daß sein Werk im Grunde genommen eine PR-Arbeit ist. Das mag vielen unsympathisch sein, es mag dem wissenschaftlichen Ethos widersprechen, doch es bleibt dabei, daß mit seinem Werk der Autor einem Zweck dienen soll, der dem Wesen des unabhängigen Wissenschaftlers zu widersprechen scheint.

Hier liegt die schwierigste Aufgabe für den Autor, der zugleich dem Ethos der Wissenschaft und auch dem Auftraggeber verpflichtet ist, der doch andere Ziele hat. Dieser Ausgleich muß gelingen, und es ist dank des Verständnisses der meisten Auftraggeber auch möglich. Es kommt dieser Überwindung eines scheinbaren Widerspruchs entgegen, wenn man begreift, daß es dem Auftraggeber wohl auch um den Inhalt geht, wenn auch bei einer Festschrift Ausstattung, Bilder und sonstige Aufmachung sehr wichtig sind.

Falls eine Übereinstimmung nicht möglich erscheint, der Historiker aber an dem Auftrag weiter interessiert bleibt, kann er sich darauf beschränken, die Unterlagen aufzubereiten und seinen Text dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen, der diesen durch einen anderen Publizisten „unternehmensgerecht“ fertigstellt. Vielleicht ist dies auch dann notwendig, wenn ein Historiker nicht unbedingt ein glänzender Schreiber ist.

Historische Betriebsanalyse

Wenn alle Präliminarien zwischen Auftraggeber und Bearbeiter abgeklärt und nach Möglichkeit vertragsmäßig festgelegt sind, kann der Bearbeiter mit dem Sammeln des Materials und ähnlichen Vorbereitungsarbeiten beginnen. Zum Unterschied von einem Historiker, der einen Stoff aus der allgemeinen Geschichte oder einer ähnlichen Thematik bearbeitet, soll der Firmenhistoriker Kenntnisse aus den Wirtschaftswissenschaften besitzen, zumindest über die

Systematik der Betriebswirtschaftslehre einigermaßen Bescheid wissen. Denn es empfiehlt sich, die Vergangenheit eines Betriebes oder Unternehmens so zu analysieren, als ob man einen gegenwärtigen Betrieb vor sich hätte. Das analytische Vorgehen muß daher auf die Vergangenheit umgesetzt werden. In der Systematik der historischen Betriebsanalyse sind die Rechts- und Eigentumsverhältnisse immer zu berücksichtigen, ebenfalls auch die Art der Produktion, wobei auf den Wandel der Erzeugnisse besonders geachtet werden muß, Produktivität, die Bereitschaft zu forschen, Innovationskraft und Flexibilität gehören genauso dazu wie das sonstige Managementverhalten. Ebenso ist das Marketing des Unternehmens in Vergangenheit und Gegenwart zu untersuchen, wozu auch die Art des Vertriebes, der Werbung, Einkauf und die Frage der Exportfähigkeit gehören, wie viele andere Fragen, die aus einem Katalog, wie er an der Wirtschaftsuniversität Wien erarbeitet wurde, zu ersehen ist. Zum Sozialbereich zählen alle Angaben über Mitarbeiter, diverse Sozialausgaben, Fluktuation, aber auch das sogenannte Betriebsklima. Abschließend ist die Stellung des Unternehmens in der Volkswirtschaft und am Markt, und immer wichtiger die Frage, Betrieb und Umwelt zu überprüfen.

Diese Untersuchungen, die nach Art der Quellen sehr unterschiedlich ausfallen können, dienen als Unterlage für die Firmengeschichte selbst und, was hier einmal zu betonen ist, auch für das Unternehmen, das aus dem Vergleich mit der Vergangenheit gerade bei einzelnen Sparten (etwa im Managementverhalten) Schlüsse für heutige Entscheidungen ziehen kann.

Erst wenn solche Fragen geklärt sind, geht man an die Darstellung heran. Man soll sich auch nicht schämen, wenn man die abschließende Fassung des Buches anderen überträgt, entweder der PR-Abteilung der Firma oder Publizisten, die das Vertrauen der Unternehmensleitung besitzen. Auf jeden Fall ist Teamarbeit mit den zuständigen Stellen geboten, weil hier eine Übereinstimmung über Größe, Ausstattung und Art der Publizierung gefunden werden soll.

Von ganz entscheidender Bedeutung ist aber, daß die Firmenleitung den Text nicht wesentlich verändert. Dann ist es besser, den Text an das Unternehmen zu verkaufen, um nicht für etwas verantwortlich zu sein, was man mit seinem Gewissen nicht vereinbaren kann. Denn, um nochmals zu wiederholen: Das Unternehmen will mit der Monographie Öffentlichkeitsarbeit treiben; es will sich mit dem identifizieren, was in der Festschrift steht; damit soll jene Corporate Identity erzielt werden, die heute großes Anliegen der Unternehmen ist.

Unternehmens- oder Unternehmerngeschichte

Wer das Objekt einer Firmengeschichte sein soll, ob das Unternehmen selbst oder eine Persönlichkeit, die mit der Firma identifiziert wird, ist in erster Linie Sache des Auftrages oder der besonderen Vorliebe des Autors vorbehalten.

ten. Ganz trennen lassen sich beide Bereiche nicht voneinander, was natürlich ist. Anders wird das Problem, wenn man den Eindruck bekommt, daß eine Persönlichkeit das Unternehmen so stark geprägt hat, sodaß man geneigt ist, andere, nicht mit der Einzelperson zusammenhängende, Aspekte der Firma zu vernachlässigen. Vieles hängt auch von der Einstellung des verantwortlichen Autors ab, was ihm wichtiger zu sein scheint. Das hängt auch von den Wertvorstellungen ab, ob man stärker die individuellen Leistungen beurteilen oder mehr die allgemeine Entwicklung berücksichtigen will. Lange Zeit herrschte die Überzeugung vor, daß die Bedeutung einer Firma von den sie leitenden Personen losgelöst zu sehen ist. Das hat sich in den letzten Jahren wesentlich geändert. Heute schätzt man wieder die einzelne Persönlichkeit; etwas, was immer stärker auch in der Politik zutage tritt. Die Gefahr besteht, daß die Tendenz zur Jubelbroschüre bei persönlichkeitsbezogenen Buchwerken stärker ist, als wenn man sich mehr mit den Sachproblemen beschäftigt. Wahrscheinlich ist eine gute Ausgeglichenheit zwischen den mehr sachlichen und den mehr persönlichen Elementen das beste, was jedoch eine schwierige Zugabe sein kann.

Firmengeschichte ohne Auftrag

Außer den Auftragsarbeiten gibt es eine Fülle von historischen Untersuchungen über Firmen bzw. bestimmte Aspekte der Unternehmensgeschichte, die auf der Initiative eines Wissenschaftlers beruhen.

Dazu zählen zunächst solche Monographien von Unternehmen und Unternehmern, die der Vergangenheit zuzuordnen sind und keine Bezugspunkte zu heutigen Betrieben besitzen. Es sei nur an die oft ganz hervorragenden Arbeiten über die Fugger und Medici erinnert. Diese Forschungen basieren auf Archivarbeiten und die Darstellungen haben bis zum heutigen Tag an Gültigkeit nichts eingebüßt.

Aber schon bei heute existierenden alteingesessenen Firmen, die eine jahrhundertelange Tradition besitzen, kann man ohne Wissen und ohne Verwendung hauseigener Materialien schwer etwas Ordentliches verfassen.

Eine ganz andere Art von Firmengeschichte sind jene Arbeiten von Historikern oder Sozialwissenschaftlern unterschiedlicher Orientierung aber auch von Publizisten, die an Hand einer Darstellung den Entwicklungen von Firmen oder von Teilbereichen eines Unternehmens meist eine politische oder sozialwissenschaftliche These beweisen wollen. Wenn ein Soziologe an Hand einer Beschreibung von Tatbeständen etwa das soziale Verhalten von Managern verfolgt, so hat diese Art von Geschichtsdarstellung im wesentlichen den Charakter einer Fallstudie, um eine bestimmte These, schlimmstenfalls auch eine ideologische Vorstellung zu beweisen. Auch andere Wirtschaftswissenschaftler, sowohl Volkswie auch Betriebswirte, ziehen nicht ungern Beispiele aus der Geschichte eines Unternehmens heran, um eine Behauptung aus ihrem Fach zu untermauern.

Es ist durchaus legitim, eine Hypothese zu verifizieren oder auch zu falsifizieren, um einen Ausdruck Karl Poppers zu nehmen, doch besteht die Gefahr darin, daß man aus der Geschichte nur das für den gegebenen Fall Passende auswählt.

Mehr im Sinn einer wissenschaftlichen Objektivität sind jene historischen Darstellungen, die sich mit einem Einzelaspekt oder einem eng begrenzten Zeitraum beschäftigen, aber durchaus ernsthaft bemüht sind, sich nicht einseitig an die Beweisführung einer Hypothese oder einer Ideologie anzulehnen. Als Beispiel sei nur das relativ große Schrifttum über das Verhalten von Firmen in der Zeit des Nationalsozialismus und des Zweiten Weltkriegs betrachtet. Die Anregung, sich mit dieser spezifischen Problematik zu befassen, kommt sowohl von einzelnen Wissenschaftlern, wie auch von wissenschaftlichen oder wissenschaftsnahen Institutionen. Die Motivation für ein solches Unterfangen kommt aus dem Streben, zu erfahren, wie manches geschehen konnte, was heute verurteilt wird, und wo die Fehler und Sünden für ein oft sehr problematisches früheres Verhalten in den Unternehmen zu suchen sind. Das heißt, es wird der Versuch unternommen, eine bestimmte, allgemeingültige Meinung über ein bestimmtes Handeln an Einzelfällen zu überprüfen.

Daraus stammen häufig recht interessante Resultate: Oft stimmt nämlich das allgemeine politische Verhalten mit dem, was in den Betrieben passierte, nicht überein. Betriebe reagieren eben ganz anders als große politische oder wirtschaftliche Institutionen. Unter solchen Aspekten ist die Unternehmensforschung über bestimmte historische Tatbestände wichtig, weil erst sie ein plastisches Bild der Verschiedenartigkeit der Verhältnisse von damals aufzeigt.

Manchmal wurde diese Art von Forschung auch von den Firmen selbst unterstützt; nicht nur durch Archivmaterial, sondern sogar durch materielle Unterstützung. Vielleicht spielte tatsächlich ein schlechtes Gewissen mit, in vielen Fällen war den meisten Firmenverantwortlichen das Ziel dieser Forschungsarbeiten nicht eindeutig bewußt. So konnte es vorkommen, daß die publizierten Arbeiten über dieses Thema auf nachträglichen Protest stießen, was aber der Wahrheitsfindung nicht abträglich war. Das vorgebrachte Beispiel ist nur ein besonders krasser Fall einer von außen an Firmen herangetragenen Forschung.

Es gibt auch andere Beispiele: So hat eine Untersuchung in den USA über das Schicksal und das Verhalten einzelner Firmen in der Weltwirtschaftskrise gezeigt, daß zwischen der allgemeinen Entwicklung und dem, was damals in den einzelnen Unternehmen passierte, erhebliche Unterschiede bestanden. Das gleiche ergeben auch für Österreich angestellte Forschungsarbeiten über diese Zeit; sehr oft war die Situation einzelner Betriebe erheblich schlechter als die allgemeine wirtschaftliche Lage, aber es war in einigen Firmen auch wesentlich besser. Diese Diskrepanz zwischen der Geschichte der gesamten Volkswirtschaft und der einzelner Firmen aufzuzeigen, ist reizvoll und bereichert die gesamte

Geschichtswissenschaft und unsere Ansichten über diese Zeit. Die Sozialgeschichtsschreibung bemüht sich in immer stärkerem Ausmaß um die „Geschichte der kleinen Leute“. Ähnlich ist es auch bei der Wirtschaftsgeschichte, bei der stets zu wenig Aufmerksamkeit auf die Darstellung der Entwicklung einzelner Wirtschaftsobjekte gelegt wurde. Hier hat die Firmengeschichte noch ein weites Feld vor sich.

Man darf auch folgendes anmerken: In der Geschichtsschreibung über das Spätmittelalter und der frühen Neuzeit dominierte lang die Darstellung der politischen, der Herrscher- und der Kulturgeschichte. Es war das Verdienst von Historikern vor über 50 Jahren, sich auch mit den einzelnen Wirtschaftsobjekten zu befassen; sei es über die Grundherrschaften – wie dies Otto Brunner erstmals machte – oder über einzelne städtische Unternehmen, in Form der Darstellung von Familienmonographien (z.B. der Fugger) oder zusammenfassender Arbeiten über große Handelsgesellschaften, wie die der Hanse, der Kolonialgesellschaften u.ä.m. So wird Firmengeschichte nicht nur als Teil der Wirtschaftsgeschichte wichtiger, sondern sie ist ein wesentlicher Bestand der Sozialgeschichte geworden.

Resümee

In steigendem Ausmaß erscheinen Firmengeschichten auf dem Markt. Daß sie verschiedener Natur sein können, wurde zu wenig beachtet. Grundsätzlich gibt es zwei Arten von solchen Monographien:

1. Firmengeschichte als Auftragsarbeit.
Sie ist unabhängig von ihrem wissenschaftlichen Wert für ein Unternehmen geschrieben, das bemüht ist, seine Geschichte als wertvollen Bestandteil seiner Identität anzuerkennen (Corporate Identity)
2. Eigenständige Firmengeschichte (oder die Geschichte von Teilen einer Firma) sind wertvolle Ergänzungen der Wirtschaftsgeschichte, der Sozialgeschichte, aber auch Beiträge zur Kultur- und politischen Geschichte.

Aus beiden Sparten der Firmengeschichte ergibt sich, daß der Bearbeiter und mögliche Autor auch wesentliche Kenntnisse der Wirtschaftswissenschaften, besonders der Betriebswirtschaftslehre haben muß.

Abschließend sei noch festgestellt, daß jede Bearbeitung der Vergangenheit von Unternehmen oder von Unternehmerpersönlichkeiten eine Bereicherung der gesamten Geschichtswissenschaft darstellt und daß darüber hinaus jede „Firmengeschichte“ eine notwendige Voraussetzung für ein Unternehmen ist, um als eigenständiges Subjekt der Gesellschaft daselbst einen gesicherten Platz zu finden.

Wieviel „Geschichte“ verträgt eine erfolgreiche Unternehmensführung?

Rolf ESCHENBACH und Alois MOSSER im Gespräch

Mosser: Die Beantwortung der von vielen wahrscheinlich als provokant empfundenen Frage nach der Verträglichkeit der Geschichte mit einer erfolgreichen Unternehmensführung setzt eine begriffliche Klarstellung voraus: „Was bedeutet Unternehmensführung und unter welchen Bedingungen gilt sie als erfolgreich?“

Eschenbach: Man kann Unternehmensführung verstehen als „wettbewerbsfähig sein“. Erfolgreich ist ein Unternehmen dann, wenn es überlebt und zwar auf Dauer. Dabei muß ein Unternehmen seine selbstgesteckten Ziele erreichen, wobei man darüber diskutieren kann, ob ein Unternehmen als solches überhaupt Ziele hat. Es gibt heute eine Auffassung, nach der ein Unternehmen eigentlich eine Abstraktion ist und als solches gar keine Ziele verfolgt (Koalitionsmodell). Ziele verfolgen vielmehr Interessenten oder Anspruchsgruppen. Dazu gehört zunächst das Kapital im weitesten Sinne, d. h. Eigen- und Fremdkapital. Dessen Ziel ist angemessene Verzinsung und sichere Anlage. Die zweite Anspruchsgruppe stellen die Mitarbeiter im weitesten Sinne vom Generaldirektor bis zum Lehrling dar. Auch Pensionäre und die Familienmitglieder sind eingeschlossen. Das Ziel dieser Gruppe sind erstrebenswerte Arbeitsplätze. In der dritten Anspruchsgruppe ist das unternehmerische Umfeld zusammengefaßt. Das ist riesengroß, eigentlich unbegrenzt. Es reicht von den Kunden und Lieferanten und dem Fiskus, über Bürgerinitiativen und Medien bis zur Allgemeinheit im weitesten Sinne.

Ein Unternehmen ist erfolgreich, wenn es Ansprüchen dieser Stakeholder in einem Mindestmaß genügt, nur dann kann es überleben. Es reicht z. B. nicht aus, die Ansprüche der einen oder anderen Gruppe zu erfüllen und die der anderen zu vernachlässigen. Man kann nicht durch Übererfüllung der Ziele

einer oder zweier Koalitionäre ein Defizit in der Zielerfüllung bei der anderen Gruppe kompensieren.

Mosser: Kann nun in dieser Situation die geschichtliche Erfahrung bei der Planung und Verwirklichung von Unternehmenszielen eine Rolle spielen? Kann diese Erfahrung – ich möchte den Ausdruck verwenden „instrumentalisiert“ werden, so daß sie Teil einer Unternehmensstrategie wird?

Eschenbach: Da fallen mir spontan zwei Sätze ein: Für den Kaufmann ist die Vergangenheit grundsätzlich uninteressant, es sei denn, er ist bereit und in der Lage, aus der Vergangenheit etwas zu lernen. Weiters muß man wissen, mit welchem geistigem Gepäck man unterwegs ist, weil man sonst keine Wegebeschreibung zu den unternehmerischen Zielen zustandebringt.

Ganz konkret und instrumentell wird die Unternehmensstrategie in der Führungsspitze eines Unternehmens festgelegt. Zur Führungsspitze gehört die Unternehmensleitung, der Inhaber oder die Inhaber und diejenigen leitenden Angestellten, die Verantwortung tragen für nicht nur einen Teilbereich des Unternehmens.

Unternehmensziele und Wege zu deren Verwirklichung werden in Strategieklausuren beraten und festgelegt. Jede Strategie fängt mit einer Feststellung des Istzustandes an. Dazu ist es nötig, Klarheit über vergangene Erfolge und Mißerfolge und deren Ursachen zu schaffen. Damit sind wir also bei der Geschichte angekommen, wobei die Frage auftaucht, wie lange man in die Vergangenheit zurückblicken soll, um eine zukunftsorientierte Strategie zu entwickeln. Die Praxis zeigt, daß drei, vier maximal fünf Jahre ausreichen. Wenn jemandem ein Erfolg einfällt oder auch ein Mißerfolg, der längere Zeit zurückliegt, dann darf man auch diesen bei der Istzustandsanalyse berücksichtigen, denn dann war dieses Ereignis offensichtlich so bedeutsam, daß die Führungskräfte im Unternehmen es nicht vergessen haben.

Mosser: Nun wird seit zwei Jahrzehnten die Führungsproblematik im übergreifenden Zusammenhang der Unternehmenskulturdebatte diskutiert. Die Unternehmenskultur tritt in diesem Zusammenhang als betriebsspezifisches Werte- und Normengefüge eines eben unverwechselbaren Sozialsystems auf. Wie stellt sich Unternehmensführung in dieser Sicht dar? Ergibt sich daraus eine neue Perspektive ihrer Rolle und Bedeutung?

Eschenbach: Ich glaube, daß das, was man als Unternehmenskultur bezeichnet, eine Bedingung für das Management ist, unter der das Unternehmen geführt wird. Jedes Unternehmen hat irgendeine Kultur, und ein Teil der Bedingungs-lage wird durch diese Unternehmenskultur (Tradition, Verhaltensregeln usw.) geschaffen. Das bedeutet, daß es Situationen in einem Unternehmen gibt, in denen die Geschichte des Unternehmens eine gewisse Rolle spielt und auf die einmal mehr und ein andermal weniger Rücksicht genommen wird.

Es gibt heute allerdings auch Unternehmensgründungen, die aus der Sicht des Gründers nicht auf Dauer angelegt sind. Leute, die schnelles Geld machen wollen, bauen ein Unternehmen auf, um es möglichst schnell wieder zu verkaufen. Für diese ist mit Sicherheit Geschichte nur hinderlich.

Auf der anderen Seite gibt es Unternehmen, die so etwas wie Familiensinn pflegen, und wir kennen Unternehmer, insbesondere aus dem mittelständischen Bereich, die das Ziel haben, ihr Unternehmen, das sie von den Vorfahren übernommen haben, für die Nachkommen zu erhalten und zwar oftmals ohne Rücksicht auf Ertragsüberlegungen. Im Zusammenhang mit Geschichte gibt es demnach so etwas wie Nützlichkeitsüberlegungen. Unternehmen müssen wohl ganz kühl prüfen, ob das Bezugnehmen auf Geschichte in der spezifischen Situation ihres Unternehmens nützlich ist.

Herkommen als Geschichte verstanden, kann ein wichtiges Potential sein. Zahlreiche Unternehmen schmücken sich in der Werbung mit einem weit in der Vergangenheit liegenden Gründungsdatum. Damit wollen sie signalisieren, daß sie Jahrhunderte erfolgreich gearbeitet, daß sie in dieser Zeit ein bestimmtes Know how angesammelt haben, das offenbar Jahrhunderte nützlich war und bei dem die Unternehmen davon ausgehen, daß es auch in Zukunft wertvoll ist. Vor uns steht ein Maßkrug aus der ältesten noch bestehenden Brauerei der Welt (Staatsbrauerei Weihenstephan). Das Unternehmen schreibt sein Gründungsjahr mit 1040. Die Brauerei hat nicht Mühe und nicht Kosten gescheut, um mit Hilfe von Historikern aus alten Urkunden dieses Gründungsjahr nachzuweisen. Genau genommen ist das Jahr 1040 wahrscheinlich gar nicht das Gründungsjahr, sondern jener Zeitpunkt, zu dem aus Urkunden das Vorhandensein der Brauerei nachgewiesen werden kann. Die Brauerei hält es für eine wichtige Aussage, mit der Schlagzeile „älteste Brauerei der Welt“ zu werben. Damit will ich sagen, daß es Situationen in Unternehmen gibt, in denen es wichtig sein kann, darauf zu verweisen, daß man eine Geschichte hat, man Geschichte erfolgreich bewältigen konnte.

Auf der anderen Seite gibt es sicherlich Branchen oder bestimmte Situationen, in denen die Suche nach Geschichte wenig Wert hat. Wahrscheinlich ist es für ein Unternehmen, das High-Tech-Produkte herstellt, wenig sinnvoll, damit zu werben, daß dieses Unternehmen vor 200 Jahren gegründet wurde, weil jedermann weiß, daß man für High-Tech-Produkte heutiger Art vor 200 Jahren noch keine Erfahrungen hat sammeln können. Sicher lassen sich in diesem Zusammenhang auch Situationen denken, wo der Verweis auf Geschichte und die damit verbundene Erfahrung eher nachteilig ist.

Mosser: Ich habe in meinem Beitrag „Management by History?“ Unternehmenskultur als „gerommene Geschichte“ bezeichnet. Anerkennt man die Bedeutung dieser Geschichte, wie dies im Rahmen der Unternehmenskulturforschung eigentlich heute außer Zweifel steht, stellt sich die Frage, wie kann

dieses Erfahrungswissen in praktikable Bestimmungsgründe unternehmerischen Handelns transformiert werden? Welche Möglichkeiten bieten sich da an, um Wissen über historische Fakten und Entwicklungen in ein potentielles Entscheidungswissen zu verwandeln?

Eschenbach: Ich glaube, daß man unternehmerische Erfahrung ganz gut instrumentalisieren kann. Mehr als die Hälfte aller Unternehmen hat heute eine schriftlich festgelegte Unternehmensphilosophie oder ein Strategisches Leitbild. Ein solches Leitbild beinhaltet die strategischen Hauptstoßrichtungen eines Unternehmens. Durch eine empirische Untersuchung in Österreich haben wir ermittelt, daß etwa 70% der Unternehmen ihre strategischen Hauptstoßrichtungen schriftlich festgelegt haben. In Strategische Leitbilder, die auch die Elemente der Unternehmenskultur einschließen, fließen viele Dinge aus der Geschichte des Unternehmens ein. Um einige Beispiele zu nennen: Unternehmen unterstützen gesellschaftliches Engagement ihrer Mitarbeiter. Wenn sie dies immer wieder tun, schaffen sie eine Tradition, auf die sich Mitarbeiter berufen können. Auf diese Weise wird leitbildhaftes Verhalten ganz klar instrumentalisiert. Viele Leitbilder beschäftigen sich mit dem Begriff „Qualität“. Da ist beispielsweise zu lesen, daß höchste Qualität zu den Grundsätzen dieses Unternehmens gehört. Das muß ja nicht so sein, man kann auch mit mittlerer oder niedriger Qualität gute Geschäfte machen. Aber wenn ein Unternehmen postuliert „unsere Produkte sind von bester Qualität“ dann beruft es sich darauf, daß man mit dieser Strategie in der Vergangenheit gute Erfahrungen gemacht und dauerhafte Kundenbeziehungen aufgebaut hat. Dies ist ein ganz klares Bekenntnis zur Geschichte. Man hat gute Erfahrungen in der Vergangenheit gemacht und setzt diese bewußt als Potentiale in der Zukunft ein. Erfahrungen werden stets positiv verwendet. Ich habe noch nie in einem Leitbild eine Aussage gelesen, die etwa sagt: „Wir haben damit schlechte Erfahrungen in der Vergangenheit gemacht und deswegen werden wir uns jetzt ändern.“ Ziele lassen sich im positiven Umfeld besser „verkaufen“ als im negativen.

Moxser: Darf ich die Frage weiter zu konkretisieren versuchen. Wenn man also anerkennt, daß aus der Geschichte Wissen für die Unternehmensführung im weitesten Sinne bereitgestellt werden kann, inwieweit lassen sich von daher tatsächlich konkrete Handlungsanweisungen ableiten? Oder sind es nicht vielmehr, wie bisher schon an Beispielen dargestellt wurde, Verhaltensweisen, Motivationen, mehr oder weniger Unbewiesenes und Erfahrenes, das ungezwungen Verwertung findet?

Anders gefragt: Beim Aufbau moderner Unternehmensphilosophien, Sie haben das erwähnt, wird immer stärker Bezug genommen auf eben im eigenen Unternehmen erarbeitete Führungsmodelle. Zeigt sich hier Geschichte in der Praxis?

Eschenbach: Ich glaube nicht, daß in Strategischen Leitbildern oder Unternehmensphilosophien vermehrt auf die Vergangenheit Bezug genommen wird. Eigentlich ist das Gegenteil der Fall. Es wird immer wieder betont, daß bei der Erarbeitung von Strategien auf die Zukunft abzustellen ist. Zukunftsdenken hat eindeutig Übergewicht. Die Vergangenheit fließt in die Zukunftsplanung implizit ein wenig ein. Hin und wieder wird es auch konkrete Anknüpfungspunkte geben, aber bei der Konzeption von Leitbildern spielt die Vergangenheit grundsätzlich eine untergeordnete Rolle. Ich habe das allerdings auch noch nicht systematisch analysiert. Vielleicht wäre eine solche Analyse eine lohnende Aufgabe für einen Historiker. Meine Sammlung an Strategischen Leitbildern würde ich gern zur Verfügung stellen.

Mosser: Ist diese gesunde Skepsis der Verwertbarkeit der Vergangenheit gegenüber vielleicht auch, ohne daß das reflektiert wird, im einzelnen Ausdruck dessen, daß ein zu „schwergewichtiges“ Bewußtsein der Geschichte des Unternehmens die Führungsmöglichkeit eines Unternehmens beschränken kann, sie gleichsam passiviert und lahmlegt, sodaß man eine Einengung des Entscheidungsspielraums befürchten müßte.

Eschenbach: Ich glaube, daß das in vielen Fällen so ist. Dies manifestiert sich beispielsweise im Generationenkonflikt. Generationenkonflikte spielen sich nicht nur in Familienunternehmen ab, sondern auch in von Managern geführten Betrieben. Daß Ältere, die natürlich die Geschichte persönlich mit sich herumtragen, mit den Jüngeren nicht klarkommen, das kann man in Unternehmen pausenlos beobachten. Dies ist allerdings kein betriebliches Sonderproblem, sondern ein allgemeines gesellschaftliches Phänomen. Es wird auf die Jugend gesetzt und Jugend heißt nun einmal in erster Linie Zukunft und nicht Vergangenheit. Es werden junge Manager eingestellt, die an die wichtigen Schalterhebel der Unternehmen gesetzt werden und da ist es dann verständlich, daß sich Junge gelegentlich gebremst vorkommen, wenn immer wieder mit der Verpflichtung gegenüber der Vergangenheit des Unternehmens argumentiert wird. Es ist zuwenig, wenn ein Unternehmen in der Vergangenheit gut war.

Ich glaube auch, daß die Brauchbarkeit von Erfahrungen, die wir in der Geschichte gesammelt haben, für die Führung von Unternehmen heute und morgen tendenziell abnimmt. In Zeiten, in denen die Entwicklung sehr schnell vorankommt und Umbrüche in immer kleineren Abständen passieren, nimmt der Wert der geschichtlichen Erfahrung ab. Dies ist nicht nur im übertragenen generellen Sinne so, sondern wirkt sich auch im täglichen Geschäft aus. Dem Management ist meist das Hemd des operativen Tagesgeschäftes näher als der Rock der strategischen Erfolgsvorsorge. Die Unternehmensführung muß sich bewähren und in der Gegenwart Erfolge haben, und im allgemeinen läßt sie sich von historischen Zwängen dabei nicht allzusehr einengen. Man kann wohl nicht sagen, daß Unternehmenszusammenbrüche hauptsächlich daher kom-

men, daß die Leute zu geschichtsbewußt waren. Sie kommen eher daher, daß sich Unternehmen nicht rasch genug an die Gegenwart haben anpassen können. Sie waren zu träge. Wenn ein Unternehmen seine Wettbewerbsfähigkeit verliert, weil es einfach so weiter wirtschaftet, wie es das seit 200 Jahren tut, geschieht das wohl nicht (geschichts)bewußt, sondern das liegt dann daran, daß das leitende Management unfähig war, sich von der Vergangenheit zu lösen und an die neue Situation anzupassen.

Mosser: Könnte diese „relative Unbrauchbarkeit“ der geschichtlichen Erfahrung nicht auch darauf beruhen, daß die Historiker bislang nur Tatsachenwissen zu sammeln versuchten und weniger auf Entwicklung, Veränderung, Wandel Wert gelegt haben? Denn wenn die Elemente und Bedingungen von Änderung und Wandel und Strukturwandel offengelegt würden, könnte ein Wissen entstehen, das auch in Zusammenhang mit einer ganz anderen konkreten Situation einsetzbar wäre.

Eschenbach: Das finde ich eine sehr interessante Frage, aber ich fürchte, ich bin nicht derjenige, der darauf eine Antwort weiß, weil ich die Arbeitsweise von Historikern nicht kenne. Wenn es gelänge, Typisches aus dem geschichtlichen Ablauf zu abstrahieren, eine gewisse Allgemeingültigkeit herauszuarbeiten und daraus nicht nur ein Erklärungsmodell für die Gegenwart, sondern ein Prognosemodell für die Zukunft zu gewinnen, wäre das natürlich interessant. Auf dem Gebiete der Produktlebenszyklusforschung hat man wohl so etwas versucht. Dabei kommt es darauf an, den Weg eines Produktes von der Innovation bis zum Untergang zu verfolgen. Idealtypisch kann man den Lebenszyklus als Glockenkurve darstellen. Das große Problem dabei ist, daß man nie sicher sein kann, auf welchem Punkte der Lebenszykluskurve sich ein Produkt gerade befindet. Manchmal helfen Analogien weiter und das wäre dann ein ganz konkretes Zurückgreifen auf die Geschichte. Tatsächlich werden solche Kenntnisse auch ganz konkret für die Strategiebildung in Unternehmen eingesetzt.

Mosser: In der Praxis zeigt sich ja gegenwärtig ein gewisser Widerspruch zwischen der grundsätzlich bejahten Bedeutung eines im Betrieb manifesten Bewußtseins von der Entwicklung eines Unternehmens und der bei der Bewältigung von Krisen eigentlich als bedeutungslos eingestuften historischen Erfahrung; das Auseinanderklaffen also zwischen der ehrwürdigen Geschichte des Hauses, aber ihrer Unwichtigkeit im Existenzkampf, in der Krise. Dies muß natürlich nicht schon ein Beweis sein für die Unbrauchbarkeit der Geschichte, aber kann man dann noch die sogenannte und oft beschworene verborgene Aktualität der Geschichte sehen?

Eschenbach: Die Unternehmenskrise ist ein Sonderfall. Das Heranziehen der Vergangenheit und der aus der Geschichte gewonnenen Erfahrung ist ein Akt der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens. Man denkt dabei in Po-

tentialen. Man versucht durch die Analyse der Vergangenheit, Potentiale zu erkennen und zu überprüfen, ob Potentiale als Quelle für Erfolge in der Gegenwart auch in der Zukunft noch nützlich sind. Das Denken in Potentialen ist das markanteste Kennzeichen strategischen Denkens: Potentiale erhalten und neue Potentiale schaffen. Wenn ein Unternehmen heute Erfolg hat, dann muß in der Vergangenheit jemand Potentiale geschaffen haben.

In der Krise gibt es eine andere Sichtweise. In der Krise geht es ums Überleben in einer eng begrenzten Gegenwart. In der Krise geht es zunächst nicht ums langfristige Überleben. Wenn ein Unternehmen Liquiditätsschwierigkeiten hat, nicht weiß, wie es die Gehälter der Angestellten am nächsten Ersten bezahlen soll, dann hat das Unternehmen kein strategisches Problem, sondern ein akutes Überlebensproblem. Wenn ein Unternehmen ein solches Problem nicht lösen kann, geht es in Konkurs oder in den Ausgleich.

Die Krise setzt alle unsere Kenntnisse über strategisches Management außer Kraft. Die Krise ist der schlechteste Zeitpunkt, um über Strategie und die Nutzung von strategischen Erfahrungen zu diskutieren. Ich glaube, daß gerade in der akuten Krise historische Bezüge überhaupt keine Rolle spielen. Das Denken in historischen Dimensionen gehört, wenn überhaupt, in den Bereich der strategischen Unternehmensführung. Bei der akuten Krise können wir diese Dinge mit Sicherheit vergessen – jedenfalls aus der Sicht des Managements.

Mosser: An die Frage nach der Verträglichkeit der Geschichte mit Prinzipien der modernen Unternehmensführung kann vielleicht die Frage angeschlossen werden, ob es nach Kulturraum, Nationalität oder Wirtschaftsbranche typische Führungsmodelle gibt? Unterscheiden sich sozusagen Führungsmodelle, Führungspraktiken prinzipiell schon aufgrund ihrer kulturräumlichen, nationalen oder branchenspezifischen Einbindung?

Eschenbach: National- oder kulturraumgeprägte Führungssusancen gibt es selbstverständlich. Wer keine Geschichte hat, kann Geschichte auch nicht berücksichtigen. Australische Unternehmen können beispielsweise nicht auf eine vielhundertjährige Geschichte zurückgreifen. In den USA gibt es auch nicht sehr viele Unternehmen, die deutlich älter als 200 Jahre sind. Was für ganze Volkswirtschaften gilt, gilt natürlich auch für einzelne Unternehmen.

Ich vermute auch, daß es nationale Unterschiede gibt im Umgang mit der Geschichte und mit den aus der Geschichte gewonnenen Erfahrungen. Wir wissen, daß japanisches Management diese Dinge anders sieht als typisch europäisches oder amerikanisches Management. Im Augenblick besteht allerdings eine Tendenz zur Nivellierung der Systeme. Unter dem Eindruck der weltweiten Kommunikation werden vermutlich nationale und in der individuellen Geschichte eines Landes verankerte Unterschiede immer mehr verwischt. Im Augenblick zeigen sich in der Art, wie Unternehmen geführt wer-

den, ganz deutliche nationale Unterschiede. Ich glaube allerdings, daß diese von Stunde zu Stunde geringer werden. Japan war beispielsweise bis nach dem letzten Weltkrieg abgeschlossen. Wir hatten in Europa keine Kenntnisse über die japanische Unternehmensführung. Heute wissen wir dagegen wesentlich mehr darüber, wie japanische Manager entscheiden und führen. Die Japaner ihrerseits studieren natürlich auch wie Amerikaner und Europäer arbeiten. Und jeder versucht vom anderen ein bißchen zu lernen, und deshalb glaube ich, daß die Unterschiede zwischen den Managementkulturen immer mehr abnehmen. Das hängt mit dem Zwang ab, sich im globalen Wettbewerb zu behaupten. Die Weltwirtschaft prägt unser Managementverhalten in einem Maße wie das noch vor ein oder zwei Generationen nicht der Fall war. Weltweiter Wettbewerb führt zu einer gewissen Uniformität des Managements. Dies kann man selbst im Auftreten der Manager beobachten. Freilich gibt es noch Unterschiede wie etwa ein russischer oder ein amerikanischer Manager auftritt. Aber diese – auch geschichtlich bedingten Unterschiede – verschwinden immer mehr. Die Gewohnheiten japanischer Manager, die in Europa arbeiten, unterscheiden sich schon beträchtlich von den Gewohnheiten japanischer Manager in Japan. Wir versuchen unsere Studenten darauf vorzubereiten, wie sie sich japanischen Managern gegenüber verhalten sollen, wenn sie mit ihnen geschäftlich zusammenkommen, d. h. wir versuchen, uns Japanern anzupassen und die Japaner versuchen, sich Europäern anzupassen, und das führt zu einer gewissen Uniformität, die Geschichte verleugnet.

In der Tendenz werden die historisch bedingten Eigenarten im Management immer mehr verschwinden. Meine Beobachtung beschränkt sich allerdings auf das Management. Im künstlerischen Bereich mag das ganz anders sein. Vielleicht suchen die Menschen auch in diesen Bereichen ein Ventil. Vielleicht werden sie sagen, wenn in unserer Arbeitswelt individuelle Unterschiede immer mehr verwischt werden, dann müssen wir sie in anderen Bereichen erst recht kultivieren. Vielleicht entsteht sogar aus dem Zwang zur Nivellierung in der Arbeitswelt ein verstärktes Bedürfnis zur Unterscheidung in anderen Lebensbereichen.

ALOIS BRUSATTI

Wilhelm Treue

(1909 – 1992)

In seinem dreiundachtzigsten Lebensjahr ist am 18. Oktober 1992 Wilhelm Treue in Göttingen verstorben.

Mit ihm schied ein Wissenschaftler hohen Ranges von uns, der auch mit Österreich und mit der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte, vor allem auch mit deren Vorgängergesellschaft engen Kontakt gehabt hatte. Treue war Wirtschaftshistoriker, der weltweit Ansehen genoß, und er wird in die Wissenschaftsgeschichte vor allem als Wiedererwecker der Unternehmensgeschichte eingehen. Sein Lebenswerk ist eng mit seinem Lebensweg verbunden.

Der gebürtige Berliner Treue studierte Geschichte und Biologie. Schon diese ungewöhnliche Fächerkombination zeigt auf, daß er bereits als Student eine Basis für seine Leistungen als Wirtschafts- und Technikhistoriker gelegt hat. Trotz seiner Habilitation 1937 konnte er erst nach 1945 eine Universitätslaufbahn einschlagen, die für ihn mit Professuren in Hannover und Göttingen verbunden war. Dazu kamen als weitere Stationen – wenn auch nur für kurze Zeit – Würzburg und Oxford. Schließlich war Treue nach seiner Emeritierung noch zehn Jahre Honorarprofessor an der Universität Salzburg, die ihn mit der Würde eines Ehrendoktors bedachte.

In einem Nachruf wurde Treue als Nestor der Unternehmensgeschichte gewürdigt; diesen Ehrentitel hat er sich wirklich verdient. Mit seiner Darstellung der Geschichte der Ilseder Hütte (1960) schuf er eine Pioniertat für die Gestaltung der Unternehmensgeschichte, die er mit den beiden umfangreichen Bänden über die August-Thyssen-Hütte fortsetzte. Wie weit sein Fachinteresse reichte, zeigen seine Studien zum Kölner Bankhaus Oppenheim; er betreute dieses Haus nicht nur als Archivar, sondern aus dieser Beschäftigung erwuchsen eine Reihe von Aufsätzen und eine Monographie dieses Kreditinstituts.

Doch Treue war nicht bloß ein dem einzelnen Unternehmen verbundener Historiker, sondern er suchte auch den Zusammenhang mit der ganzen Ent-

wicklung. Allein die Titel beweisen dies: „Achse, Rad und Wagen“, eine umfassende Darstellung des Werdens eines technischen Bereiches, oder „Die Kulturgeschichte der Schraube“. Für Treue ist Wirtschaftsgeschichte und die Entwicklung der Technik kein unabhängiger, sondern ein in der gesamten geistigen und gesellschaftlichen Geschichte eingebetteter Vorgang.

Wilhelm Treue überwand – ganz seiner Anschauung entsprechend – die Grenze seiner ursprünglichen wissenschaftlichen Vorhaben, so etwa in der „Wirtschafts- und Technikgeschichte Preußens“, in den umfangreichen Beiträgen für das Handbuch der Deutschen Geschichte, vor allem aber in seiner „Wirtschaftsgeschichte der Neuzeit“, die drei Auflagen erlebte, und in seiner schon 1958 verfaßten „Deutschen Geschichte von den Anfängen bis in die Gegenwart“, die mit ihren fünf immer wieder auf neuesten Stand gebrachten Auflagen ein breites Leserpublikum erfaßte. Immer war es das Anliegen Treues, Gesellschaft und Wirtschaft, Politik und Technik in ihren wechselseitigen Beziehungen darzustellen.

Eine der folgenreichsten Leistungen Treues war die Gründung der seit 1956 erschienenen Zeitschrift „Tradition“, die später als „Zeitschrift für Unternehmensgeschichte“ weitergeführt wurde. Dazu kam seine Aufgabe als wissenschaftlicher Leiter der „Technikgeschichte“. Treue war damit nicht nur der Initiator und wissenschaftliche Leiter dieser Zeitschrift, sondern war der eigentliche „spiritus rector“ der Organisationen, die sich mit der Unternehmens- und Technikgeschichte befaßten.

Gerade aus diesem Grunde hatte die ÖGU und ihr Vorgängerverein engen Kontakt mit Treue. Er war Vortragender an der Wirtschaftsuniversität Wien im Seminar für Wirtschaftsgeschichte, aber auch in anderen Veranstaltungen in Wien und anderen Orten Österreichs. Für lange Zeit war durch die Person Treues die enge Verbindung zwischen den Universitäten und wissenschaftlichen Gesellschaften in Deutschland und Österreich gegeben. Treue war ein wichtiger Berater unserer Gesellschaft, die an sich sogar einige Monate vor der deutschen Gesellschaft für Unternehmensgeschichte gegründet worden war.

Den Österreicher verband mit Treue auch dessen aufrechtes Preußentum, das auf anderen Traditionen fußte, als man es dieser norddeutschen Art zu unterstellen beliebt. Charakteristisch für Treue war seine Ehrlichkeit und Gewissenhaftigkeit, seine echte Verbundenheit mit seiner Heimat, aber auch seine Weltoffenheit. Für uns Österreicher blieb oft manches an seinem Wesen verborgen, bis es sich erst bei näherem Kennenlernen erschloß.

Sein Heim in Göttingen war die Stätte, aus der er seine Kraft bezog und wo er lange mit seiner vor ihm verstorbenen Frau seine Werke schuf.

Die ÖGU verdankt Treue viel, und wir werden den unermüdlichen Anreger als Vorbild stets in Erinnerung behalten.

Autoren

Univ.-Prof. Dr. Alois BRUSATTI,
em. Univ.-Prof. des Instituts für Wirtschafts- und Sozialgeschichte,
WU Wien

Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Rolf ESCHENBACH
Univ.-Prof. am Institut für Unternehmensführung, WU Wien

Dir. Johann HOCK,
Personaldirektor der Bank Austria AG, Wien

Dr. Gottfried MARCKHIGOTT,
Leiter der Marketingabteilung der Bundeswirtschaftskammer,
Wien

Univ.-Prof. Dr. Herbert MATIS
Univ.-Prof. am Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte,
WU Wien

Univ.-Prof. Dr. Alois MOSSER,
Univ.-Prof. am Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte,
WU Wien

Prof. Robert MÜLLER
Vorstandsmitglied der Österreichischen Werbewissenschaftlichen
Gesellschaft, Wien

Mag. Dr. Andreas RESCH
Univ.-Ass. am Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte,
WU Wien