

„Tradition verpflichtet zum Fortschritt“ – Erinnerungskultur im Unternehmen am Beispiel der BASF*

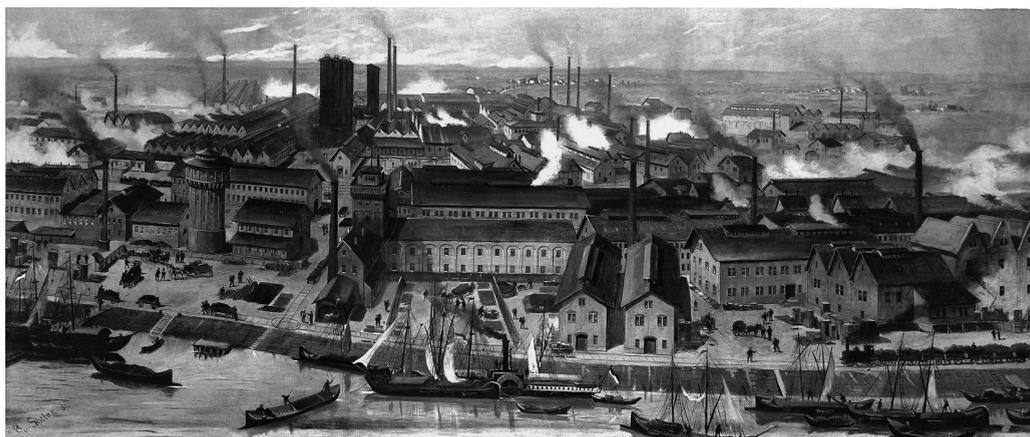
Susan Becker

Eine Befragung zum Thema Erinnerungskultur würde wahrscheinlich für die BASF nicht die meisten (spontanen) Nennungen ergeben. Tatsächlich begegnet einem zumindest in der Öffentlichkeit die Geschichte der BASF eher selten, obwohl das Unternehmen nicht nur auf eine lange, sondern auch auf eine facetten- und erfolgreiche Geschichte zurückblicken kann. Zum Beispiel sind weder Unternehmens- noch Markenwerbung der BASF von historischen Aspekten inspiriert; auch ein historisches Museum der BASF sucht man vergebens. Zwar ist eine vordergründige Erklärung hierfür schnell zur Hand: Die BASF stellt fast ausschließlich Produkte für die weiterverarbeitende Industrie her und hat somit bei Endverbrauchern so gut wie keinen (Marken-) Stellenwert, der sich für die Traditionspflege beispielsweise im Stile bekannter Automobilmarken viel versprechend mobilisieren ließe.¹ Hieraus den Umkehrschluss zu ziehen, Erinnerungskultur habe bei der BASF keinen Platz, wäre allerdings weit gefehlt. Dies sollen die folgenden Ausführungen anschaulich machen, indem sie zum einen nach den Inhalten der BASF-Erinnerungskultur fragen, zum anderen kurz anreißen, welche Auswirkungen dies auf die Arbeit des Unternehmensarchivs als Träger der Erinnerungskultur hat.

Technik – Erinnerung und Zukunft

Das Zitat aus dem Titel dieses Beitrags – „Tradition verpflichtet zum Fortschritt“² – stammt von Carl Wurster, Vorstandsvorsitzender der BASF von 1952 bis 1965. Es verweist auf einen wichtigen Aspekt der Erinnerungskultur dieses Unternehmens: Sie offenbart nicht erst in den letzten Jahren eine unübersehbare Zukunftsorientierung. Daneben lassen sich andere Konstanten der Erinnerungskultur ausmachen, vor allem die technologischen Meilensteine der BASF. So ist etwa die Ammoniaksynthese nach dem Haber-Bosch-Verfahren, eine Pionierleistung der modernen Chemietechnik, aus dem historischen Gedächtnis der BASF bis heute nicht wegzudenken. Stärker in den Hintergrund treten demgegenüber z. B. die Gründerpersönlichkeit Friedrich Engelhorns oder die (frühe) betriebliche Sozialpolitik der BASF.

In der Rückschau auf die bisherigen Jubiläen des Unternehmens bietet sich die Möglichkeit zur Überprüfung dieser Feststellung: Aufgrund ihres Gründungsdatums (1865) und ihres mehr als 140-jährigen Bestehens hätte die BASF schon vielfach Gelegenheit gehabt, sich anlässlich von Jubiläen mit der eigenen Geschichte auseinander zu setzen – anders gesagt: sich zu erinnern. Tatsächlich aber



Die BASF im Jahr 1881

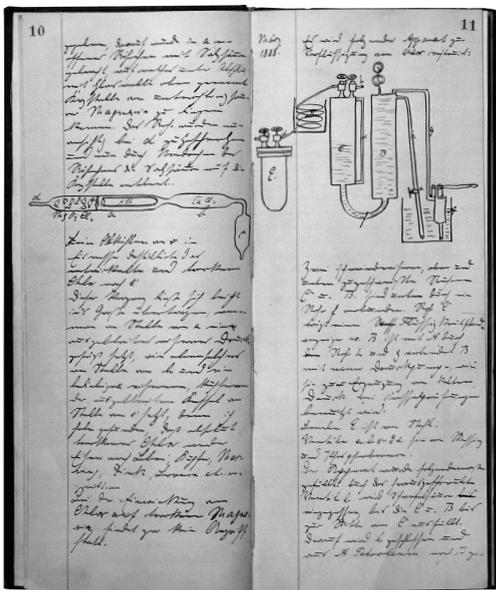
war das 100-jährige Jubiläum im Jahr 1965 das erste, das in größerem Rahmen gefeiert wurde. Denn der Erste Weltkrieg hatte verhindert, dass das Unternehmen 1915 das erste halbe Jahrhundert seines Bestehens gebührend beging. 1925 nahm die BASF dann erstmals ein Jubiläum – das 60-jährige – zum Anlass, um öffentlich zu machen, welche Aspekte ihrer Geschichte sie als erinnerungswürdig erachtete. Sie tat dies in kleinem Rahmen, indem sie eine Sondernummer ihrer Werkzeugzeitung der Entwicklung des Unternehmens seit 1865 widmete. Neben herausragenden Persönlichkeiten – Gründer und Forscher – sowie Errungenschaften betrieblicher Sozialpolitik bildeten die Innovationen des Unternehmens den eigentlichen Schwerpunkt in der Eigendarstellung der BASF-Geschichte.

Nachdem schon das 50-jährige Jubiläum im Kriegsjahr 1915 nicht begangen worden war, fielen die für 1940 geplanten Feierlichkeiten aus Anlass des 75-jährigen Jubiläums dem Zweiten Weltkrieg zum Opfer. Lediglich im schon bewährten Format einer Veröffentlichung im Rahmen der Werkzeugzeitung war wiederum Platz für einen kurzen Rückblick auf die Geschichte der Werke Ludwigshafen und Oppau, die seit 1925 als Betriebsgemeinschaft Oberrhein zur I.G. Farbenindustrie AG gehörten. Wie schon 1925, stand auch 1940 neben einer Würdigung von

„Führern und Forschern“ – so der zeitgenössische Jargon – die Erinnerung ganz im Zeichen der technologischen Meilensteine der vergangenen 75 Jahre des Unternehmens. Carl Wurster, damals Betriebsführer der Werke Ludwigshafen und Oppau, schreibt in der Jubiläumsausgabe der Werkzeugzeitung: „Rückblickend dürfen wir auf diese Leistungen stolz sein, vorausschauend bedeuten sie für uns Verpflichtung.“³ Gemeint war die Verpflichtung zu neuen Innovationen. Deutlich lässt dies ein Jubiläumsmotiv in derselben Ausgabe erkennen, indem hier Platzhalter bildlich andeuten, dass die Fortführung der BASF-Forschungstradition bereits die nächsten innovativen Meilensteine erwarten lässt.⁴

Viele der BASF-Innovationen waren Verfahrensentwicklungen und technologische Pionierleistungen. Dies gilt insbesondere für die Ammoniaksynthese. Zeitgenössische Experten hatten es schlichtweg nicht für möglich gehalten, dass die notwendigen Verfahrensbedingungen überhaupt in industriellem Maßstab zu realisieren sein würden. In Anerkennung seiner Verdienste um die Einführung der Hochdrucktechnologie in die chemische Industrie hatte Carl Bosch – Vorstandsvorsitzender der BASF seit 1919, Vorstandsvorsitzender der I.G. seit deren Gründung (1925) bis 1935 – den Nobelpreis für Chemie erhalten (1931). Auf diese und andere technologische Errungenschaften gründet sich das Selbstverständnis der BASF. Hauptsächlich sind es, denen die BASF anlässlich von Unternehmensjubiläen gedenkt.

In dieser Hinsicht bedeuteten die beiden Weltkriege *keine* Zäsur. Dies zeigt ein Blick auf die im Zusammenhang mit dem 85-jährigen Firmenjubiläum (1950) gewählte Bildsprache. Zwar boten auch die frühen Nachkriegsjahre nicht den Rahmen, um bislang Versäumtes in punkto Jubiläumsfeier in großem Stil nachzuholen. Dennoch ließ es sich das Unternehmen 1950 nicht nehmen, durch Presse-Informationen sowie eine Anzeigenserie auf die historischen Erfolge der BASF hinzuweisen. Die Motive der Anzeigenserie verwiesen ebenso wie ihre Vorgänger in der 1940er Jubiläumsausgabe der Werkzeugzeitung auf die Meilensteine aus Forschung & Entwicklung (F&E). Trotz offensichtlicher Übereinstimmungen in der Kernaussage fällt bei näherer Betrachtung aber ein erheblicher Unterschied auf. Hatte man 1940 entsprechend den politischen Vorgaben des NS-Regimes die Ludwigshafener und



Chlorverflüssigung im Laborjournal

Oppauer Beiträge zur „Wehr- und Wirtschaftsfreiheit“ herausgestellt, so sucht man 1950 vergeblich beispielsweise einen Hinweis auf die Benzin- oder Kautschuksynthese. Stattdessen findet man für die jüngere Geschichte seit 1928 einen Verweis auf die so genannte Reppe-Chemie.

Hierin dürfte zum einen das Bedürfnis der Nachkriegswerkleitung in Ludwigshafen seinen Niederschlag gefunden haben, die Wurzeln einer Technologie zu betonen, die nicht nur wesentlich für den Wiederaufbau und die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Ludwigshafen war, sondern in den 1950er und 60er Jahren die Grundlage für den beginnenden Kunststoffboom legte. Schließlich ermöglichte es Reppes Acetylenhochdruckchemie, die Bausteine der boomenden Kunststoffchemie kostengünstig verfügbar zu machen. Zum anderen vermutet man in dem 1950 fehlenden Hinweis auf andere Verfahren der I.G. Farben-Ära, die zum unverzichtbaren Bestandteil von Rüstungs- und Kriegswirtschaft des NS-Regimes geworden waren – wie Kohlehydrierung und Buna-Synthese –, eine bewusste Distanzierung von eben jener I.G. Farbenindustrie AG, deren leitende Manager erst drei Jahre zuvor im Rahmen der Nürnberger Prozesse angeklagt worden waren. Vor diesem Hintergrund boten jene Verfahren im Gegensatz zur Reppe-Chemie nicht die Möglichkeit eines unbelasteten Neuanfangs für die BASF. Rein juristisch gesehen war diese Haltung der BASF unangreifbar. Konnte man sich doch korrekterweise darauf berufen, dass die BASF mit der Fusion zur I.G. Farbenindustrie AG 1925 als selbständiges Unternehmen zu existieren aufgehört hatte.

Hinsichtlich der Frage nach der Erinnerungskultur der BASF erscheint diese Haltung jedoch inkonsistent. Zwar betont man bis heute auf der einen Seite, dass die „alte“ BASF seit 1925 nicht mehr existierte und die BASF von heute eine Neuschöpfung aus dem Jahr 1952 ist; auf der anderen Seite vereinnahmte man aber für Jubiläumsw Zwecke bald wieder die Anfänge des (alten) Unternehmens, also die ununterbrochene Traditionslinie seit 1865. Aus diesem Zwiespalt resultierte, dass man 1965 mit Bezug auf das Gründungsjahr 1865 zwar das 100-jährige Jubiläum des Unternehmens feierte – und dies erstmals mit großem Festakt –, gleichwohl wahrte man über den Zeitraum von 1925 bis 1945 nahezu Stillschweigen. So ist in dem großen Jubiläumsband von 1965 zwar von der Aufgabe der recht-

lichen Selbständigkeit der BASF durch ihr Aufgehen in der I.G. Farbenindustrie AG zu lesen. Dem historischen Laien und unbedarften Leser wird dann allerdings jeglicher Hinweis auf die Verstrickungen der I.G. Farbenindustrie AG und damit auch der Werke Ludwigshafen und Oppau in den folgenden zwei Jahrzehnten bis 1945 vorenthalten. Im weiteren Verlauf der Darstellung des Jubiläumsbandes scheint sich das Kriegsende 1945 merkwürdig nahtlos an die I.G.-Gründung anzuschließen, wenn es ohne Erwähnung des dazwischen liegenden Zeitraums heißt: „Die Ereignisse des Krieges hatten die Werksanlagen stark zerstört. Trotzdem wurde unmittelbar nach Kriegsende, im Mai 1945, die Produktion in beschränktem Umfang wieder aufgenommen.“⁵

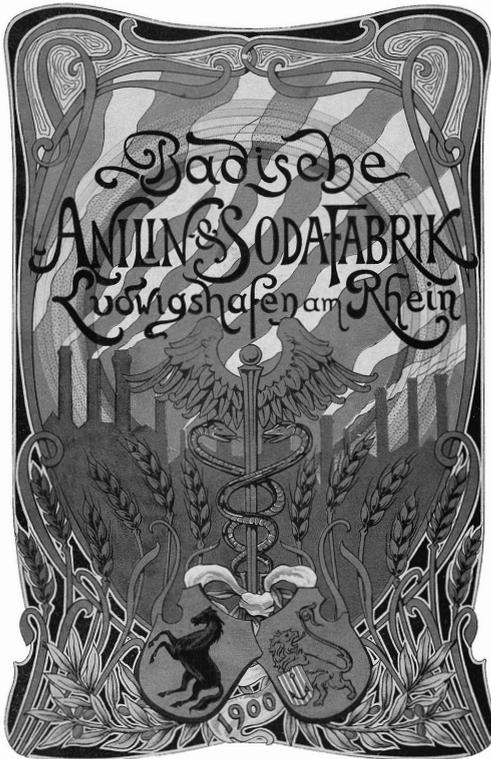
Augenscheinlich war 1965 innerhalb der BASF die kritische Distanz noch nicht groß genug, um die fraglichen Jahre zwischen 1925 und 1945 einer öffentlichen Würdigung zu unterziehen. In dieser Hinsicht scheint das Unternehmen nicht mehr oder weniger als ein Spiegelbild der deutschen Öffentlichkeit gewesen zu sein. Gleichzeitig lässt obiges



Titelbild einer Preisliste, 1885

Zitat erkennen, wie sehr demgegenüber die unmittelbaren Nachkriegsjahre noch 1965 im kollektiven Bewusstsein der BASF nachhallten. Sie hatten 1954 ihren Niederschlag in dem BASF-Film „Zerstörung & Wiederaufbau“ gefunden, der bis heute dafür sorgt, dass Kriegszerstörungen und Nachkriegsjahre im kollektiven Gedächtnis der „Aniliner“ ihren Platz haben. Abgesehen von den eben erwähnten Anspielungen auf die Gründung der I.G. Farben sowie das Kriegsende 1945 finden sich im Jubiläumsband von 1965 vielfältige Hinweise auf die im Falle der BASF „üblichen Verdächtigen“ ihrer Jubiläen – ihre historischen Produkt- und Verfahrensentwicklungen.

Bis zum 125-jährigen Jubiläum (1990) trat dann allerdings mit Blick auf die I.G. Farben-Ära ein grundlegender Wandel ein. 1990 veröffentlichte die BASF nicht nur eine historische Broschüre (Stationen der Geschichte), in der erstmals das Thema I.G. Farben und Nationalsozialismus einschließlich Kriegswirtschaft und Zwangsarbeit aufgegriffen



BASF im Katalog zur Pariser Weltausstellung im Jahr 1900

wurde. Darüber hinaus erstellte sie eine öffentliche Ausstellung inklusive ausführlichem Ausstellungskatalog; beide vertieften die kritischen Fragen insbesondere der Jahre von 1939 bis 1945. Die jüngste historische Ausstellung der BASF im neuen Besucherzentrum der BASF setzt (seit 2007) diese Linie fort.

Diese im Vergleich zu früheren Jahrzehnten veränderte Haltung zu den so genannten dunklen Kapiteln der eigenen Geschichte ist nicht zuletzt Produkt eines veränderten gesamtgesellschaftlichen Umfeldes, das im letzten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts zunehmend Antworten auf Fragen zum Thema Zwangsarbeit einforderte. Nur diese eben skizzierte Haltung ist zeitgemäß und lässt sich mit der Maxime von der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (CSR), der sich auch die BASF verpflichtet hat, vereinbaren. Dementsprechend sind Transparenz und offener Dialog Teil der Grundwerte und Leitlinien des Unternehmens. An diesem Anspruch muss sich die BASF auch in Fragen ihrer Geschichte messen lassen können.⁶

Damit ist allerdings nicht gesagt, dass die BASF zum Vorreiter etwa in Sachen historischer Aufarbeitung der Zwangsarbeiterfrage geworden wäre. Hier legen andere Unternehmen die Maßlatte sehr hoch und können in vollem Umfang für sich in Anspruch nehmen, nicht nur Ort der Zwangsarbeit und Aktenüberlieferung zu sein, sondern auch Ort der Erinnerung. Für die BASF gilt dies insbesondere mit Blick auf die Erinnerung an Zwangsarbeit im Unternehmen nur bedingt. Sie wird nicht länger ausgeblendet, aber auch nicht nachdrücklich gefördert.

Mit Blick auf die bisherigen Jubiläen der BASF und der aus ihnen abgeleiteten Schlussfolgerung hinsichtlich der Frage, woran die BASF sich erinnert, was also Gegenstand ihrer Erinnerungskultur ist, lässt sich Folgendes zusammenfassend feststellen: Meilensteine aus F&E sind das Sediment der Erinnerungskultur der BASF. Sie ziehen sich durch alle Jubiläen – über unternehmensrechtliche Einschnitte und historische Zäsuren hinweg. Die starke Betonung von Forschung und Technik ist somit nicht nur eine Konstante der Unternehmenskultur der BASF im Allgemeinen, sondern auch ihrer Erinnerungskultur im Besonderen. Daneben finden sich andere Akzente, deren unterschiedlich starke Ausprägung ihre Ursache im jeweiligen zeitgenössischen gesellschaftlichen Umfeld hatte, so z. B. die

betriebliche Sozialpolitik im Jubiläumsjahr 1925, als Arbeitslosigkeit, Inflation, Hunger und Elend den Alltag in Deutschland bestimmten.

Mit der nahezu zeitlosen Erinnerung an Innovationen der BASF und damit an den alles überragenden Beitrag von F&E zur historischen Entwicklung des Unternehmens ist früh auch ein zukunftsgerichteter Aspekt verbunden gewesen. 1940 hatte es geheißen, historische Leistungen verpflichteten die BASF zu immer neuen Innovationen. Aus Anlass des 100-jährigen Jubiläums sprach man im Zusammenhang mit der traditionell herausragenden Rolle der Forschung in der BASF als der „verpflichtenden Tradition“⁷. Auch hierin kam letztlich eine Zukunftsorientierung zum Ausdruck, indem man aus historischen Erfolgen die Erwartung nachfolgender Innovationen ableitete. Insbesondere die letzten beiden Jubiläen der BASF – das 125-jährige (1990) und das 140-jährige (2005) – offenbaren in dieser Hinsicht eine gewisse Zuspitzung. Besonders pointiert kommt dies in einer Pressemitteilung zum Jubiläumsband der BASF von 1990 zum Ausdruck. Sie titelte „Zukunftsperspektiven statt Rückblick“ – und weiter: „Weniger eine Beschreibung der Historie, dafür umso mehr das Aufzeigen der Zukunftsperspektiven wird im Mittelpunkt des über 300 Seiten umfassenden großformatigen Bildbandes stehen, den die BASF zu ihrem 125-jährigen Jubiläum am 6. April 1990 herausgeben wird.“⁸ Was für den Jubiläumsband gilt, spiegelt sich auch in dem Motto wider, unter dem sämtliche Jubiläumsveranstaltungen 1990 standen – nämlich „125 Jahre Chemie für die Zukunft“. Und auch das letzte Jubiläum der BASF stand ganz im Zeichen von Zukunftsorientierung anstelle von Traditionsbewusstsein, als Jürgen Hambrecht, Vorstandsvorsitzender der BASF, 2005 formulierte: „Wir sind stolz auf 140 Jahre Zukunftsgestaltung“.⁹

Als Mitarbeiter des Unternehmensarchivs der BASF mag man dazu neigen, Jubiläumsslogans und ihre Signalwirkung überzubewerten, weil man davon ausgeht, dass die Geschichte nicht nur Anlass für Unternehmensjubiläen sein, sondern auch in deren Mittelpunkt stehen sollte. Für das Unternehmen eröffnet ein Jubiläum hingegen auch – und vielleicht sogar in erster Linie – die Möglichkeit, Unternehmensbotschaften zu kommunizieren. Und eine der wichtigsten lautet eben im Falle der BASF, dass sie ein innovatives Unternehmen ist. Nun

schließen sich Tradition und Innovation auch in der Kommunikation nicht per se gegenseitig aus, wie andere Unternehmen zeigen. In der BASF scheint das Verhältnis hierzu allerdings schwieriger zu sein. Zwar gibt es erfreuliche Ansätze, die auf eine veränderte Wahrnehmung schließen lassen, so etwa eine neue Artikelserie unter dem Motto „Tradition der Innovation“. Insgesamt wird man aber weiterhin feststellen müssen, dass Innovation bei der BASF in der Regel eher nicht mit Tradition in Verbindung gebracht wird – obwohl die Geschichte der BASF gerade auf dem Gebiet von Forschung & Entwicklung viele Highlights aufzuweisen hat.

Das Unternehmensarchiv – Träger der Erinnerungskultur

Es bedarf keiner weiteren Erklärung, dass Unternehmensarchive ebenso wie staatliche Archive Träger der Erinnerungskultur sind. Im Falle der BASF ließe sich nach den Rückwirkungen fragen, die die erwähnte Betonung von Forschung & Entwicklung im Zusammenwirken mit einer vergleichsweise stark ausgeprägten Zukunftsorientie-



Informationsschrift Kalksalpeter

rung der BASF-Erinnerungskultur auf die Tätigkeit des Unternehmensarchivs hat. Sie ist eine Herausforderung, bei der es für uns darum geht, auch denjenigen Aspekten der Unternehmensgeschichte Raum zu verschaffen, die nicht mit Innovationen im Zusammenhang stehen, um auf diese Weise einen Beitrag dazu zu leisten, dass die historischen Elemente der BASF-Unternehmenskultur nicht einseitig auf Forschung & Entwicklung verengt werden. Erfreulicherweise sind es gerade die entsprechenden historischen Beiträge in internen Medien, die regelmäßig besonders positive Resonanz erfahren. Dies gilt für historische Beiträge in den Mitarbeiterzeitungen der BASF, aber auch für das wöchentlich erscheinende Fernsehmagazin der BASF – BASFinside. In einer der letzten Ausgaben von BASFinside wurde ein Beitrag zur Geschichte des Telefons in der BASF ausgestrahlt, der innerhalb einer Woche mehr als 2 000 Zugriffe allein über das regionale Internet-Portal der BASF zu verzeichnen hatte. Aufgrund dieser Zahl erübrigt sich beinahe jeglicher Hinweis darauf, wie groß auch außerhalb der BASF das Interesse an historischen Themen ist, die nicht mit Forschung & Entwicklung im Zusammenhang stehen. Dies zeigen aber auch Reaktionen auf die historische Ausstellung im neuen Besucherzentrum der BASF, bei der wir besonderen Wert darauf gelegt haben, dem Bereich Forschung & Entwicklung zwei weitere Themenschwerpunkte zur Seite zu stellen.



Werbung für Magnetbänder

Neben der starken Betonung von Forschung & Entwicklung als Kernthemen der BASF-Erinnerungskultur stellt gerade die ausgeprägte Zukunftsorientierung der BASF, die sich nicht zuletzt in ihrer hier behandelten Jubiläumstätigkeit niederschlägt, eine Herausforderung für das Unternehmensarchiv dar. Es geht um nicht weniger als den Nachweis, dass Geschichte für die Zukunft des Unternehmens nicht ein neutraler Posten ist, sondern ein Erfolgsfaktor sein kann. Hierbei muss das Unternehmensarchiv mehr als die viel bemühte Sicherung von Rechten oder schwer zu fassende Mitarbeiterbindung für das Unternehmen erbringen. Interessant und aktuell ist etwa die Frage, inwieweit Unternehmensgeschichte eine positive Rolle in Veränderungsprozessen (insbesondere im Zusammenhang mit Firmenübernahmen) spielen und sich das Unternehmensarchiv dabei einbringen kann. Dies ist für das Unternehmensarchiv der BASF umso wichtiger, als – wie eingangs angedeutet – die historische Markenpflege für die BASF und damit für ihr Unternehmensarchiv keine Relevanz hat.

Anschrift: Dr. Susan Becker, BASF SE, EO/PP – D102, D-67056 Ludwigshafen

Anmerkungen:

* Für den Druck überarbeitete Fassung eines Vortrags auf dem 77. Deutschen Archivtag in Mannheim am 27. September 2007.

1 Wie weit reichend die damit verbundenen Folgen sind, zeigt die einzige Ausnahme von der Regel, BASF-Tonbänder und -Kassetten. Ihr Markenzeichen ist in der Öffentlichkeit weithin bekannt, und sie werden nach wie vor mit dem Unternehmen assoziiert, obwohl die BASF ihre Produktion schon längst aufgegeben hat. Kein anderes Produkt der BASF kann dies für sich in Anspruch nehmen.

2 Carl Wurster, Tradition verpflichtet zum Fortschritt, in: Die BASF. Aus der Arbeit der Badischen Anilin- & Soda-Fabrik, September 1968, S. 43-47.

3 Von Werk zu Werk. Monatsschrift der Betriebsgemeinschaft der I.G. Farbenindustrie AG, Ausgabe Ludwigshafen, April 1940, S. 79.

4 Ebd., S. 80.

5 *Badische Anilin- & Soda-Fabrik AG (Hrsg.)*, Im Reiche der Chemie, Düsseldorf/Wien 1965, S. 17f.

6 Vgl. Presse-Information der BASF vom 29.11.2002 (Buchvorstellung „Die BASF – eine Unternehmensgeschichte“, Ausführungen von Max Dietrich Kley, Mitglied des Vorstandes der BASF).

7 Carl Wurster, Vorwort, Im Reiche der Chemie, a.a.O., S. 6.

8 Presse-Information der BASF vom 25.07.1989.

9 *BASF AG (Hrsg.)*, Unternehmensbericht 2004, Ludwigshafen 2005, S. 5.