

# Archiv und Wirtschaft

**Zeitschrift für das Archivwesen  
der Wirtschaft**

51. Jahrgang · 2018 · Heft 2



Herausgegeben von der  
**VEREINIGUNG DEUTSCHER WIRTSCHAFTSARCHIVARE E.V.**

**Festvortrag  
gehalten anlässlich der Feier zum 25-jährigen  
Bestehen des Hessischen Wirtschaftsarchivs am  
3. November 2017 in Darmstadt**

**D**ass alles ökonomische Geschehen zugleich regionales Geschehen ist, ist in der wirtschaftshistorischen Forschung spätestens seit den grundlegenden Studien von Sidney Pollard Allgemeingut.



**Festvortrag von Prof. Dr. Werner Plumpe anlässlich der Feier zum 25-jährigen Bestehen des Hessischen Wirtschaftsarchivs am 3. November 2017 (Bild: Hessisches Wirtschaftsarchiv)**

Auch wenn der alltägliche Blick von den großen Unternehmen mit ihrer globalen Präsenz und scheinbaren Ortlosigkeit gelegentlich vollständig okkupiert ist; der Realität entspricht diese Engführung keineswegs. Denn auch bei den Großen gilt, dass sie stets regionalen Charakter haben, ja dass sie und ihre Entwicklung ohne die Einbettung in regionale, gelegentlich gar lokale Cluster kleiner und mittlerer Unternehmen kaum verständlich sind. Das Interesse der Forschung haben diese kleinen und mittleren Unternehmen daher schon gefunden, doch stößt ihre genauere Betrachtung an eine Fülle von Hindernissen und Barrieren, nicht zuletzt

deshalb, weil viele dieser Unternehmen keine Archive besitzen und ihre historischen Dokumente und Hinterlassenschaften zum Teil sehr selektiv pflegen, von der Masse der Fälle, in denen mit dem Konkurs des Unternehmens auch seine historische Dokumentation verschwindet, ganz zu schweigen. Die Gefahr, dass auf diese Weise nicht nur dem historischen Gedächtnis, sondern auch der aktuellen Forschung die Gegenstände geradezu entschwinden, ist folgerichtig groß; schon in der Zeit vor dem Ersten Weltkrieg entstand daher der Gedanke, regionale Wirtschaftsarchive zu gründen, die es mittlerweile fast flächendeckend gibt. Das Hessische Wirtschaftsarchiv, dessen 25-jähriges Jubiläum uns heute hier in Darmstadt zusammengeführt hat, ist dabei eine jüngere Einrichtung, etwa gleichzeitig mit dem Sächsischen Wirtschaftsarchiv (1993) ins Leben getreten. Die älteste Einrichtung ihrer Art ist das von der Kölner Handelskammer getragene, auf das Jahr 1906 zurückgehende Rheinisch-Westfälische Wirtschaftsarchiv mit seinem Sammlungsschwerpunkt im Rheinland und im westfälischen Ruhrgebiet. Ihm folgte 1941 das bei der Dortmunder Kammer angesiedelte, mittlerweile von einer Stiftung getragene Westfälische Wirtschaftsarchiv. 1980 wurde dann von den südwestdeutschen Industrie- und Handelskammern das Baden-Württembergische Wirtschaftsarchiv in Stuttgart gegründet, ein Bayerisches Wirtschaftsarchiv folgte 1986/1994, bevor im Jahr 2005 das Niedersächsische Wirtschaftsarchiv in Braunschweig seine Arbeit aufnahm, auf das 2015 das Wirtschaftsarchiv für das nordwestliche Niedersachsen verschmolzen wurde. 2008 wurde das Hanseatische Wirtschaftsarchiv bei der Handelskammer Hamburg gegründet, 2009 das Berlin-Brandenburgische Wirtschaftsarchiv, und schließlich last but not least im Sommer 2010 das Thüringer Wirtschaftsarchiv. Getragen zumeist von den regionalen Kammern bzw. von von ihnen gegründeten Stiftungen existieren damit regionale Wirtschaftsarchive für einen großen Teil der deutschen Wirtschaftslandschaften, wenngleich es weiterhin „weiße Flecken“ auf der Landkarte der regionalen Wirtschaftsarchive gibt. Ihre Aufgabe besteht in der Sicherung der Überlieferung von

kleinen und mittleren Unternehmen bzw. untergegangenen Unternehmen, sei es durch Übernahme der Akten oder durch Beratung der Unternehmen beim Aufbau von Archiven oder bei der Pflege vorhandener Bestände. Darüber hinaus leisten diese Wirtschaftsarchive eine Fülle an weiteren Aufgaben, von denen noch zu reden sein wird.

Nimmt man die großen staatlichen Archive, die zumindest teilweise auch unternehmenshistorisch relevante Akten aufbewahren, die großen

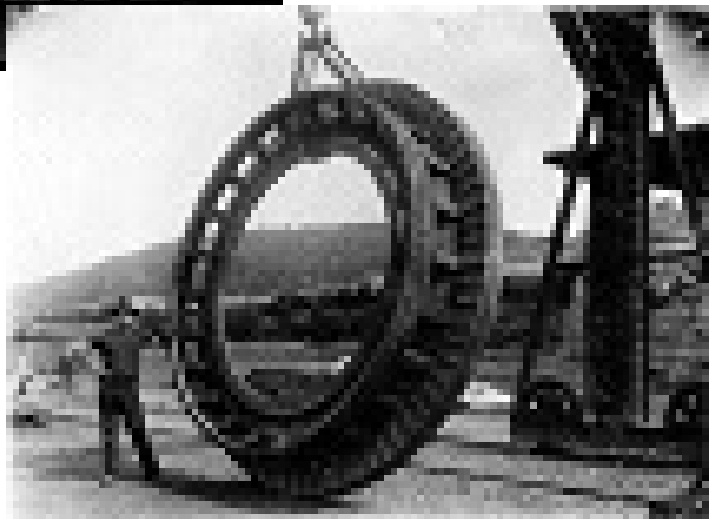
Unternehmenshistoriker, zumindest der empirisch mit Archivalien arbeitende Forscher schon in einer Art Akten-Paradies, das zu loben hier und heute vielleicht eine gute Gelegenheit ist. Denn das ist ja gerade, wie ein Blick über die deutschen Grenzen schnell zeigt, keineswegs eine Selbstverständlichkeit, sondern selbst ein zu erklärender Ausnahmefall, der daher auch keineswegs für immer und ewig so Bestand haben muss. Vielmehr ist er selbst nur historisch zu erklären, und zwar nicht allein über

die Aufarbeitung der Unternehmensgeschichte während der NS-Diktatur und ihre bis in die Gegenwart andauernden rechtlichen Folgen, so wichtig dies auch ist und auf absehbare Zeit bleiben wird. Nein, in der Vielzahl und in der relativen Offenheit deutscher Wirtschafts- und Unternehmensarchive kommt



**In den Frank'schen Eisenwerken gegossene Schabotte für den Reddighäuser Hammer, daneben Emil Hils als Gussputzer, um 1904 (Bild: Hessisches Wirtschaftsarchiv)**

und kleinen Unternehmensarchive sowie schließlich die eben aufgezählten regionalen Wirtschaftsarchive zusammen, so kann man für Deutschland von einer – wohl weltweit einmaligen – umfassenden Archivinfrastruktur sprechen, die es zumindest theoretisch zulässt, die Unternehmensgeschichte umfassend in den Blick zu nehmen; eine Einschränkung des Blicks auf wenige herausragende Fälle ist jedenfalls vom Materialzugang her nicht notwendig. Rechnet man hinzu, dass die deutschen Unternehmen, die öffentlichen Einrichtungen ohnehin, bei der Öffnung ihrer Archivbestände in der Regel liberal verfahren, nicht zuletzt auch eine Folge der Tatsache, dass viele Unternehmen nicht in die Kritik geraten wollen, ihre Bestände deshalb zu schließen, weil es etwas zu verheimlichen gilt, dann lebt der



**Arbeiter mit Elektrogehäuse, hergestellt in den Frank'schen Eisenwerken, um 1904 (Bild: Hessisches Wirtschaftsarchiv)**

auch der Stolz auf einen Erfolg zum Ausdruck, der das vermeintlich rückschrittliche und provinzielle Deutschland in den Jahren vor dem Ersten Weltkrieg in die erste Liga der großen Nationen aufrücken ließ, ja der eigentliche Hintergrund für

den erstrebten „Platz an der Sonne“ war. Es war ihr großer Erfolg, der Unternehmen wie Krupp oder Bayer, um nur zwei Beispiele zu nennen, im Umfeld der ersten großen Jubiläen vor 1914 professionell geführte Unternehmensarchive anlegen ließ, wobei der Wunsch, den eigenen Erfolg nicht nur beschwören, sondern detailliert zeigen zu können, Pate stand. Und was für die Großen zutraf, sollte auch für die vielen mittleren und kleinen Unternehmen gelten, die nicht dazu in der Lage oder nicht bereit waren, hier professionell tätig zu werden. Damit sie nicht vergessen wurden, sondern angemessen gewürdigt werden konnten, entstand eben zunächst mit dem Rheinisch-Westfälischen Wirtschaftsarchiv jene bereits genannte Infrastruktur, deren hessischen Zweig wir heute feiern. Es war und ist der verständliche Stolz auf den in vielerlei Hinsicht ja durchaus ungewöhnlichen wirtschaftlichen Erfolg, der hier seinen Niederschlag fand und findet.

Uns allen ist ja nur zu bewusst, wie sehr dieses Land sich gelegentlich gar in einem ein wenig übertriebenen Selbstlob über seine wirtschaftlichen Erfolge definiert. Das sieht und das sah auch das Ausland so: Das moderne Deutschland ist vor allem ein wirtschaftlicher Riese, wie immer man das beurteilen mag. Kurz vor dem Ersten Weltkrieg brachte ein französischer Beobachter das in einer Mischung von Häme und Neid so auf den Begriff:

„Das bis dahin arme Deutschland wurde mit einem Schlag reich. Sein Gesamteinkommen wurde 1895 auf 21 Milliarden Mark geschätzt; 1913 bewegten sich die Schätzungen zwischen 40 und 50 Milliarden, und das deutsche Volksvermögen wurde auf jetzt 320 Milliarden Mark taxiert; davon waren fast 9 ½ Milliarden in den Banken und 18 Milliarden in den Sparkassen deponiert. Solche Zahlen veranlassten Dr. Helfferich – damals Direktor der Deutschen Bank und heute (1915) Staatssekretär des Reichsschatzamtes – beim 25jährigen Thronjubiläum Wilhelms II. zu einer stolzen Bestandsaufnahme. Dieses gewaltige Anwachsen des Wohlstandes wurde auch für den kurzsichtigen Beobachter an zahlreichen Anzeichen sichtbar. Wenn das Adjektiv ‚kolossal‘ die ihm heute eigene große Bedeutung in der deutschen Sprache erhalten hat, so liegt das an der Tatsache, dass die Entwürfe

der Deutschen kolossal geworden waren, während ihre Ausführung ultraschnell vonstatten ging. ... Unsere Perspektive ist begrenzt und kleinlich; wir entwerfen nur die nächste Zukunft; wir sehen nur zehn, maximal zwanzig Jahre voraus; wir scheinen mit einer Art ökonomischer Kurzsichtigkeit behaftet zu sein. Die Deutschen dagegen haben von 1880 bis 1913 in einer breiten und weitsichtigen Weise vorausgeblickt. Wenn sie ein Postamt, einen Bahnhof oder eine Schule errichteten, so zogen sie nicht nur die Erfordernisse des Augenblicks in Betracht, sondern planten gemäß den möglichen Bedürfnissen von fünfzig Jahre später. Als sie eine Schleuse in Bremerhaven bauten, errichteten sie sie in einer Länge von 222 m; das war länger als irgendein großes Schiff der damaligen Zeit, und es bedurfte des ungeheuren Kapazitätswachses der Transatlantikschnellfahrtschiffe, um die deutsche Kühnheit bei diesem Projekt nicht zu einem Irrtum werden zu lassen. ... Als sie den Hamburger Hafen zu vergrößern hatten, leisteten sie kein Flickwerk und gingen keineswegs kleinlich vor. Spitzhacke und Dynamit ließen ganze Stücke Land verschwinden, um Raum für die Hafenbecken zu schaffen; sie führten ihre Pläne so effektiv durch, dass der Besucher nach einer Spanne von einigen Jahren Mühe hatte, die alte Hansestadt wiederzuerkennen. Noch etwas überraschte den Reisenden – ich meine nicht den Touristen, sondern den aufmerksamen Besucher, der Deutschland häufiger in kurzen Abständen durchreiste –, nämlich der zunehmende Luxus: die luxuriöse Ausstattung der Wohnungen, der Möbel, der Kleidung und der Tafel. In zwanzig Jahren haben sich die deutschen Gewohnheiten selbst beim Mittel- und Kleinbürgertum vollkommen verändert. Der Genuss von Weißbrot und Wein wurde allgemein üblich, ebenso die Vorliebe für Kleidung aus englischem Tuch und Schnitt. Mit der Gier eines ‚Parvenu‘ strebte Deutschland danach, an den neuen Freuden teilzuhaben, so als betrachte es sie als Symbol für seinen endgültigen Eintritt in den Kreis der gebildeten zivilisierten Völker des Westens.“<sup>1</sup>

Das zwanzigste Jahrhundert hat diese Beobachtungen, die hinter der Bereitschaft, die eigene Entwicklung zu dokumentieren, stand, nicht entwertet; sie gelten in gewisser Hinsicht bis in die Gegenwart,

auch wenn der deutsche Ruf, große Infrastrukturleistungen rasch und effizient zu erledigen, mittlerweile einen gewissen Schaden genommen hat. Mehr noch, ich deutete es an, das zwanzigste Jahrhundert hat zu diesem positiven Grund, die eigenen Erfolge zu dokumentieren und zu zeigen, mit der Katastrophe des Nationalsozialismus einen weiteren negativen Grund hinzugefügt, der Offenheit im Umgang mit der eigenen Geschichte, wenn nicht erzwingt, so doch zu einem Akt der geschichtspolitischen Klugheit macht – und bis heute sind wir Wirtschafts- und Unternehmenshistoriker daher in einer so günstigen Forschungssituation.

Ohne die regionalen Wirtschaftsarchive wäre die Lage aber bei weitem nicht so günstig, wie sie es glücklicherweise ist. Denn viele kleine und mittlere Unternehmen, ich sagte es, haben keine Archive und brauchen insofern professionelle Hilfe. Die regionalen Wirtschaftsarchive sind so in der Tat zu einer Art Schatzkammer des Wissens und der Erinnerung um viele kleine und mittlere Unternehmen geworden, ein Schatzkästlein, das auch dann noch besteht, und dies ist in jeder Hinsicht

von geradezu exzeptioneller Bedeutung, wenn die Unternehmen, die dort dokumentiert sind, nicht mehr existieren: Die Listen der in den regionalen Wirtschaftsarchiven verwahrten Unternehmensakten sind ja zumeist auch Übersichten der zahlreichen Unternehmenstode, die in der Unternehmensgeschichte viel häufiger sind als die Erfolge.

Es ist gewiss nicht die Masse der Unternehmen, die die großen runden Geburtstage feiern kann. Lüde es nicht zu unangemessenen Assoziationen ein, so könnte man die regionalen Wirtschaftsarchive auch als Unternehmensfriedhöfe bezeichnen, liebevoll gepflegt und in Schuss gehalten von ihren Gärtnern, die wissen, welche Schätze sie bewahren. Denn im Fall der Unternehmensgeschichte geht es bei den Hinterlassenschaften der verblichenen Unternehmen ja keinesfalls nur um andächtiges Erinnern. Es geht auch um Befunde, die nur an und mit diesem

Material gewonnen werden können: Die besten Diagnosen stellt ja, normalerweise zumeist, der Pathologe, doch muss er eben das Material hierfür haben. Im Fall untergegangener Unternehmen gibt es aber in der Regel niemanden, der das Archiv bewahrt, da für herrenloses Schriftgut niemand einsteht, schon gar nicht finanziell. Aufbewahrung und Pflege der unternehmenshistorischen Sammlung setzen vielmehr ein lebendes, funktionsfähiges Unternehmen und eine insofern sensible Unternehmensführung voraus. Von erfolgreichen Unternehmen mit historisch sensiblen



**Publikation von Clemens Reichel über die Entwicklung der Metallgesellschaft AG nach 1945, erschienen in der Schriftenreihe des Hessischen Wirtschaftsarchivs (Bild: Hessisches Wirtschaftsarchiv)**

Leitungen findet sich so gesehen geradezu natürlich sehr viel mehr Material als von Firmen, die untergegangen sind oder deren Leitungen die Unterhaltung eines Archivs zu aufwendig ist oder sachlich nicht notwendig erscheint. Hätten wir allerdings nur diese Unterlagen der erfolgreichen, geschichtssensiblen Unternehmen, die daran gewonnenen Befunde

verzerrten unsere Erkenntnismöglichkeiten stark, da eben die Misserfolge hier gar nicht auftauchen, die aber zum Verständnis der Unternehmensentwicklung häufig viel aussagefähiger sind.

Vor den regionalen Wirtschaftsarchiven lagen und liegen in gewisser Hinsicht gleich mehrere Herkulesaufgaben, da sie nicht einfach nur die Akten bewahren müssen, sondern den Erinnerungsbefund nicht selten überhaupt erst schaffen. Ohne die Findigkeit und den Eifer der Wirtschaftsarchivare wären viele Bestände längst untergegangen,

zerstreut in alle Winde, verbrannt oder in die Kuriositätensammlungen einzelner Nostalgiker verbannt. Wer die Arbeit eines regionalen Wirtschaftsarchivs lange genug beobachtet hat, weiß, was das heißt. Vom Identifizieren möglicher Bestände über deren Sicherung bis hin zur Verzeichnung und zur Einspeisung in die einschlägige Forschung ist es ein weiter, arbeitsintensiver Weg, der nicht immer auf Verständnis und Unterstützung stößt. Ein Weg zumal, den die Archivare häufig genug allein zu gehen haben, denn die Wirtschaftsarchive sind ja keine großen Archivverwaltungen, den Staats- oder großen Unternehmens-

archiven vergleichbar, sondern an diesen Symphonieorchestern professioneller Erinnerungsarbeit gemessen bestenfalls Streichquartette, wenn nicht gar gleich Solisten. Kleine Klangkörper, die zudem häufig gegen den Lärm einer zukunftsverliebten Wirtschaft anspielen müssen, die gegenwärtig nicht selten, und insofern hat sich doch manches geändert gegenüber den guten alten Zeiten, das Wissen

um die eigene Geschichte und deren Dokumentation bestenfalls für „Bildungsmüll“ halten, der beim Aufbruch in die Zukunft nur bremst. Daher bedarf es häufig großer Anstrengungen, um die verantwortlichen Unternehmensleitungen für die Bedeutung der Unternehmensgeschichte und deren Dokumentation zu sensibilisieren, ihre Bereitschaft zu gewinnen, entweder selbst mit Hilfe der Wirtschaftsarchivare die eigenen Bestände zu sichern oder sie dem Archiv zu überlassen, damit sie dort in geeignete Hände kommen. Geschichtsblindheit,

gegen die auch der emsigste Archivar machtlos ist, ist zum Glück kein flächendeckendes Phänomen, und insofern besteht Hoffnung. Ein Blick in die lange Liste der Bestände des Hessischen Wirtschaftsarchivs bestätigt das. Diese Liste dokumentiert den umfassenden Charakter der Arbeit, der ja mit der Akquise der Bestände keinesfalls abgeschlossen ist. Erst durch ihre professionelle Verzeichnung werden die schriftlichen Hinterlassenschaften in einem strengen Sinn zu historischen Quellen, die die Forschung in ihrer Arbeit zu Grunde legen kann. Diese Liste, die sich bei den anderen regionalen Wirtschaftsarchiven in



**Reklamemarke der Frank'schen Eisenwerke, Dillenburg, für Dauerbrandöfen, vor 1914 (Bild: Hessisches Wirtschaftsarchiv)**

ähnlicher Ausprägung findet, belegt aber auch die Ausgangsthese vom „Schatzkästlein“ der regionalen Wirtschaft. Schatzkästlein auch deshalb, weil es bei der Arbeit der Wirtschaftsarchive ja nicht um ein erinnerungspolitisches L'art pour l'art geht, sondern um die Erhaltung der Bedingungen der Möglichkeit einer empirisch gesättigten historischen Unternehmensforschung, deren Ergebnisse zum Verständnis

und zur sachgerechten Interpretation unserer gegenwärtigen und zukünftigen wirtschaftlichen Welt alles andere als trivial sind. Aber das ist keineswegs selbstverständlich, sondern bedarf der Begründung.

Denn worin besteht überhaupt der Nutzen dieses Materials? Was macht es so bedeutend, dass es den archivalischen Aufwand lohnt, ja in gewisser Hinsicht regelrecht erzwingt? Das sind berechtigte Fragen, und das Misstrauen in manchen Unternehmen rührt daher, dass hier ein Aufwand betrieben werden soll, von dem zumindest das Unternehmen selbst in einem strengen Sinne wenig hat, zumindest nicht in materieller Hinsicht, und diese steht in den meisten Unternehmen zweifellos an erster Stelle. Dieses Misstrauen gegen die Geschichte kann sich dabei auf prominente Vorbilder berufen. Es war Friedrich Nietzsche, der in seiner Schrift „Vom Nutzen und Nachteil der Historie für das Leben“ in einer von ihrer geschichtlichen Aufmerksamkeit bestimmten Zeit die durchaus berechtigte Frage stellte, ob und wie das historische Erinnern dem Leben diene, und sich selbst dabei wiederum auf Goethe berief, der in aller Klarheit gesagt hatte: „Übrigens ist mir alles verhasst, was mich bloß belehrt, ohne meine Tätigkeit zu vermehren oder unmittelbar zu beleben.“<sup>42</sup> Denn das ist ja klar, alles historische Denken und Handeln findet in der Gegenwart statt und muss sich nach seiner Bedeutung für die Gegenwart und für morgen fragen lassen. Also: Warum sind regionale Wirtschaftsarchive mit ihrem mühseligen Alltag, das Schicksal nicht zuletzt untergegangener Unternehmen zu dokumentieren und der Nachwelt zu erhalten, so bedeutsam?

Nietzsche bekannte sich ohne Einschränkung zur Geschichte, aber eben nur zu einer eingeschränkten Geschichte selbst: „Gewiß, wir brauchen Historie, aber wir brauchen sie anders, als sie der verwöhnte Müßiggänger im Garten des Wissens braucht, wir brauchen sie zum Leben und zur Tat, nicht zur bequemen Abkehr vom Leben und von der Tat, oder gar zur Beschönigung des selbstsüchtigen Lebens und der feigen und schlechten Tat. Nur soweit die Historie dem Leben dient, wollen wir ihr dienen.“<sup>44</sup> Jeder Unternehmer, mit der Frage nach ihrem Nutzen konfrontiert, könnte diesen Satz Nietzsches unterstreichen: Eine Geschichte, die mich stärkt und ermächtigt, die möchte ich haben; teurer „Bildungs-

müll“ hingegen bleibe mir vom Hals. Damit ist aber zugleich eine überaus schwierige Frage aufgeworfen, denn kann die Unternehmensgeschichtsschreibung diesen Erwartungen der Unternehmen, ja kann sie der gesamten Öffentlichkeit in diesem Sinne dienen, ohne zugleich ihre eigenen Regeln der Objektivität und der Unparteilichkeit aufzugeben? Müsste sie den Unternehmen nicht klar und deutlich sagen, wir können euch nur dienlich sein, sofern dies eine unabhängige Forschung kann, mehr nicht, aber auch nicht weniger! In der Unternehmensgeschichtsschreibung selbst sind diese Fragen bis in die Gegenwart ein überaus heißes Eisen, lag doch in der eigentümlichen Symbiose von Unternehmensinteresse und Unternehmensgeschichtsschreibung in den ersten Jahrzehnten nach dem Krieg geradezu ein Skandal, gegen den sich die jüngere Unternehmensgeschichtsschreibung dadurch wehrte, dass sie ihn anprangerte und sich von ihm absetzte im Interesse einer reinen, unparteiischen, ja durchaus kritischen Sicht auf die Geschichte der Unternehmen und ihren historischen Wandel. Manche der damit verbundenen Konflikte sind noch gut in Erinnerung, die Gerichtsprozesse um die Schriften von Eberhard Czichon etwa, der Hermann Josef Abs und die Deutsche Bank angriff, oder der heftige Streit um die Zwangsarbeit im Dritten Reich, der in den 1980er Jahren tobte. In diesem Kontext entstand Mitte der 1970er Jahre auch die Gesellschaft für Unternehmensgeschichte, deren anfängliche Aufgabe es sein sollte, ungerechtfertigte historische Kritik an den Unternehmen zurückzuweisen. Deren nicht selten apologetische Rhetorik wiederum verstärkte die Kritik, die schließlich zu der Gründung einer alternativen Organisation, des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte, Ende der 1980er Jahre führte, zwei Organisationen, die sich über Jahre hinweg eher belauerten als miteinander kooperierten. Erst mit den 1990er Jahren lösten sich die Verspannungen durch die Kompromiss- und Kooperationsbereitschaft beider Seiten, wie das im Leben immer so ist.

In vielen Unternehmen, die Deutsche Bank hatte hier eine gewisse Eisbrecherfunktion, schwand die Angst vor „unliebsamen Enthüllungen“, ja man machte die Erfahrung, dass ein offener Umgang mit der Unternehmensgeschichte vor allem während

der 1930er und 1940er Jahre für die eigene Reputation nicht zuletzt auf ausländischen Märkten geradezu nützlich sein konnte, in den USA faktisch zu einer Art Markteintrittsbarriere wurde. Vieles trug dazu bei, dass eine entspannte, ja souveräne Einstellung zu eigenen Geschichte Schule machte, nicht zuletzt die Zeit selbst und dann wohl vor allem die Tatsache, dass die Protagonisten der Zeit tot waren und die Nachfolgeneration, die diesen zumeist Männern loyal verbunden war, ebenfalls in das zweite Glied trat. Für viele Angehörige von Unternehmensleitungen waren die nun in rascher Folge erscheinenden Studien nun vor allem eines: nämlich lehrreich! Sie nahmen die neue Perspektive auf die Geschichte ihrer Unternehmen nicht nur nolens volens hin, sie erkannten hierin auch einen Wert an sich, und genau dieser Schritt erleichterte wiederum

zu bestimmen ist, ein gemeinsames Interesse von Unternehmen und Historikern an einer professionellen Aufarbeitung des historischen Wandels von Unternehmen gibt; ein Interesse, das freilich seine Grenzen hat, die es zu respektieren gilt. Unternehmen sind private Einrichtungen, die zur Offenlegung ihrer Archivbestände keineswegs verpflichtet sind, sondern dies freiwillig tun. Sie zwingen zu wollen oder zu beschimpfen, ist nicht unbedingt hilfreich, will man Akteneinblick erhalten. Andererseits sind Unternehmenshistoriker auch keine Soldschreiber, die nach dem alten Spruch „wer zahlt, schafft an“ schon die gewünschten Ergebnisse liefern werden. Nein, der Kern der Kooperation besteht in der Verständigung über den Nutzen einer vorbehaltlosen Betrachtung der eigenen Geschichte, vorbehaltlos sowohl im Guten wie im Schlechten:

Verrisse, schon gar politischer Art, sind ebenso wenig hilfreich wie Jubelschriften, die die Geschichte der Unternehmen beschönigen oder auf das Gewünschte zurechtstutzen. So verständlich der politische Wunsch nach Kritik und der Wunsch des jeweiligen Hauses nach Lob auch sind: einen belastbaren Nutzen hat so etwas zumeist nicht. Vielmehr gilt hier (wie überall) Goethes Satz aus dem Tasso: „So fühlt man Absicht, und man ist verstimmt.“

Worin kann dieser womöglich sogar gemeinsame Nutzen denn dann aber bestehen, wenn eine unmittelbare Zweckdienlichkeit ausgeschlossen ist? Er ist, davon bin ich fest überzeugt, nicht leicht zu skizzieren, aber er ist von viel fundamentalerer Bedeutung, als viele annehmen oder



**Gruppenaufnahme der Mitarbeiter der Metallgesellschaft AG, Frankfurt a. M., anlässlich des 10-jährigen Bestehens 1891. In der ersten Reihe, 2. v. r., der Unternehmensgründer Wilhelm Merton (Bild: Hessisches Wirtschaftsarchiv)**

den „kritischen“ Unternehmenshistorikern von ihrem gelegentlich überaus hohen moralischen Ross herunterzusteigen, in den Unternehmensleitungen nicht mehr die geborenen Feinde der unabhängigen Forschung zu sehen und in jeder Form der Kooperation, namentlich in Auftragsstudien, gleich den Schwefelgeruch der Korruption zu riechen. Nach und nach wurde offensichtlich, dass es, so sehr das im Einzelnen auch in der Auseinandersetzung

auch nur ahnen. Und das hat viel mit der Struktur und dem Wandel von Unternehmen selbst zu tun, den aufzuklären wir in der Regel der Organisationssoziologie oder der Betriebswirtschaftslehre überlassen. Dafür gibt es viele gute Gründe, lassen sich doch die strukturalen Bedingungen von Organisationsbildungen und ihr Wandel in der Zeit durchaus auf konzeptioneller Ebene beschreiben und systematisieren. Auch der wirtschaftliche Erfolg



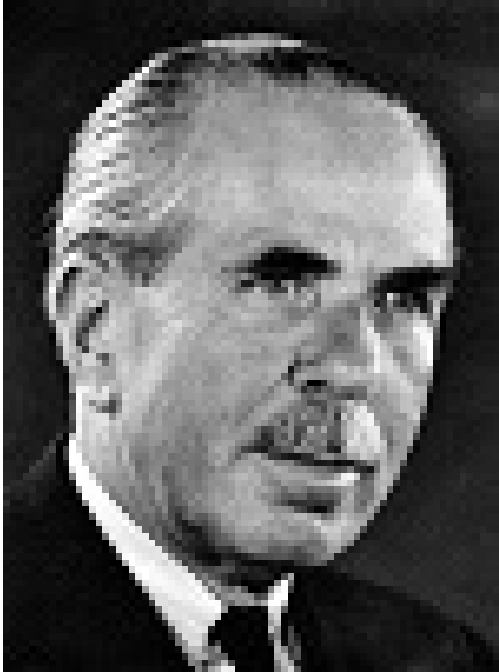
oder Misserfolg, deren Voraussetzungen, Bedingungen und Folgen können in betriebswirtschaftlicher Perspektive klar skizziert werden. Nur existiert hier eine kategoriale Schranke, die diese Art der Literatur im Allgemeinen so lehrreich wie im Einzelnen so unergiebig macht. Denn in dieser Art Literatur wird ja nie das konkrete Unternehmen in den Blick genommen, sondern bestenfalls eine Art statistischer Blick entfaltet. So wenig uns nun freilich die Statistik der durchschnittlichen Lebenserwartung eine sichere Prognose der eigenen Lebenszeit ermöglicht, so sehr klären uns die Soziologie oder die Betriebswirtschaftslehre zwar über die Bedingungen der Möglichkeit von Erfolg im Wandel der Zeit auf, aber nie über den konkreten Erfolg oder Misserfolg, den sie wegen ihres statistischen Blicks gar nicht erfassen können. Weshalb ein Unternehmen scheitert oder Erfolg hat, kann hier bestenfalls vermutet oder für wahrscheinlich gehalten werden, über seine konkreten Probleme und Stärken und ihre jeweiligen Hintergründe erfahren wir wenig. So wenig nun



**Wiederherstellung eines Dachstuhls am Frankfurter Rathaus im Rahmen der Wiederaufbaumaßnahmen in Frankfurt a. M. Im Hintergrund die wieder aufgebaute Paulskirche, um 1949 (Foto: Sepp Jäger / Hessisches Wirtschaftsarchiv)**

die historische Unternehmensforschung die Soziologie oder die Betriebswirtschaftslehre verdrängen oder ersetzen will, und es auch gar nicht könnte, so sehr ist sie allein fähig, die Performanz eines Unternehmens in der Zeit und die sie begründenden Zusammenhänge aufzuklären. Nach den Ratschlägen etwa der Betriebswirtschaftslehre zur erfolgreichen Unternehmensführung dürfte es ja streng genommen gar keine Pleiten und Bankrotte geben, die doch historisch gesehen sehr häufig sind. Nur wenige Unternehmen werden sehr alt, und wenn, dann kann man das nur historisch erklären. Das Alter ist kein Ergebnis der Anwendung von Lehrbuchregeln, es ist vielmehr Folge eines komplexen Wandels unter wechselnden Bedingungen. Hier liegt die Stärke der Unternehmensgeschichtsschreibung, konkreten Wandel plausibilisieren zu können, der dem Zugriff der „theoretischen“ Fächer entzogen ist. Doch kann die Unternehmensgeschichte nur dann etwas erklären, wenn sie die Quellen hierfür hat – dann kann sie Geschichten erzählen, die zugleich auch weit über das Unternehmen hinausweisen, das gerade im Einzelnen beschrieben wird. Wie bewältigen Unternehmen Krisen? Wie erfahren sie überhaupt davon: aus der Zeitung, vom Buchhalter, von der Belegschaft? Welche Strategien werden daraufhin vom wem wo diskutiert? Was wird entschieden? Wo liegen die Entscheidungsgengpässe? Und vor allem: Welche Rolle spielen die beteiligten Individuen? Theoretisch mag deren Rolle gering sein; in der Unternehmenspraxis hängt sehr viel vom kontingenten, also auch anders möglichen Handeln konkreter Menschen ab, das insofern in Rechnung zu stellen ist. Und auf der Basis historischer Betrachtung wird schnell klar, dass einmal gefundene Lösungen schon im nächsten Fall bedeutungslos, ja hinderlich sein können, denn es ist immer damit zu rechnen, dass steter Wandel ein Unternehmen kennzeichnet, und eben nicht das Finden und Festhalten an einmal erfolgreichem Handeln, sondern das Vorbereitetsein darauf, dass doch alles anders kommen kann – und auch kommt.

Diese hier von mir genannten Punkte, weshalb das Wissen um die historische Dimension von Unternehmenswandel nicht nur den Unternehmenshistoriker klüger, sondern auch die jeweiligen Unternehmensleitungen „weiser“ in der Beur-



**Porträt von Peter Bartmann (1883–1964), von 1950 bis 1964 Präsident der IHK Frankfurt a. M. (Bild: Hessisches Wirtschaftsarchiv)**

teilung der eigenen Handlungsbedingungen und Handlungsfolgen macht, sind nun nicht aus dem luftleeren Raum herausgefallen und haben sich in mir spontan zu diesem Vortrag verdichtet. Sie sind selbst das Ergebnis von unternehmenshistorischer Arbeit, die ohne die Nutzung der durch das Hessische Wirtschaftsarchiv aufbereiteten und zur Verfügung gestellten Quellen nicht möglich gewesen wäre. So hat vor einigen Jahren Julia Schnaus die Geschichte der Frank AG aufgearbeitet, eines mittelgroßen metallverarbeitenden Betriebes aus dem Dillenburger Raum, der es auf eine lange, mehrhundertjährige Geschichte brachte, um in den 1980er Jahren unterzugehen. Diese lange Geschichte einer erfolgreichen Selbstbehauptung unter ständig wechselnden technischen, wirtschaftlichen und nicht zuletzt politischen Bedingungen ist an sich schon ein Stück hessischer Realität, das zu kennen und zu schätzen von Wert ist, nicht allein im Dillenburger Raum, in dem das Unternehmen eine prägende Bedeutung hatte. Der Untergang selbst ist ein Lehrstück in seiner Verbindung aus familiärer Eigentümerstruktur, Generationenkon-

flikt, Kapitalknappheit, technischem Wandel, (zu) großer Standorttreue und Loyalität, schließlich auch zu den Möglichkeiten und Grenzen politischer Hilfen. Wer die Agonie dieses Unternehmens genauer betrachtet, lernt über die Reaktionsmöglichkeiten eines Unternehmens in Krisenzeiten mehr als er in jeder konzeptionellen Studie lesen könnte. Im Schatzkästlein Hessisches Wirtschaftsarchiv liegen aber nicht nur die Hinterlassenschaften von Unternehmen, die heute außerhalb ihres engen regionalen Raumes vergessen sind, was für die Frank AG zweifellos zutrifft. Dort findet man auch große Spuren von weltwirtschaftshistorischer Relevanz. Die Frankfurter Metallgesellschaft, vor nicht allzu langer Zeit eine der führenden Metallhandelsfirmen der Welt mit vielen Ablegern etwa im Bereich des Maschinen- und Anlagenbaus oder des Finanzwesens, hat dort ebenso ihr letztes Plätzchen gefunden, nachdem sie von den Kurszetteln der großen Börsen verschwunden ist, keineswegs aber, um in einen Dornröschen-Schlaf zu fallen, oder wenn, dann nur, um durch den Kuss der Forschung zumindest zwischen zwei Buchdeckeln zu alter Bedeutung zurückzukehren. Und dieser Kuss ist in Form der gelungenen Doktorarbeit von Clemens Reichel längst erfolgt, die den gescheiterten Strukturwandel des Unternehmens in den 1970er Jahren detailliert nachvollzieht und damit das Ende des Nachkriegsbooms und die Rückkehr zur weltwirtschaftlichen Normalität in jenen Jahren plastisch nachvollziehbar macht. Und hier ist noch sehr viel mehr möglich, war die Metallgesellschaft mit ihrer legendären Gründerfigur Wilhelm Merton doch eines jener Unternehmen, die in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts Frankfurts Blüte trugen und zur Gestaltung seiner kulturellen und sozialen Vielfalt, von der Universität bis zur Sozialpflege, maßgeblich beitrugen, keineswegs im Sinne der älteren patriarchalen Wohlfahrtspflege, sondern im Sinne einer effizienten sozialen Infrastruktur, von der die Stadt und ihre Bürger wie das Unternehmen und seine Beschäftigten gleichermaßen profitierten. Mertons Beispiel des „tue Gutes und habe selbst auch etwas davon“ lebt in Frankfurt in vielen Institutionen und Erinnerungen weiter fort; doch die enge Verknüpfung von ökonomischem Erfolg, sozialer Integration und unternehmerischem

Talent wäre ohne die Hinterlassenschaft, die hier in Darmstadt in guten Händen ist, vielleicht bald nur noch ein fernes Rauschen. Das gilt auch für die vielen kleinen Bestände, die hier heute einzeln nicht erwähnt werden können. Sie tragen alle nicht nur zur kulturellen Identität der Orte bei, von denen sie kommen; sie erst ermöglichen auch ein komplexes Bild des ökonomischen Wandels in der Zeit, das wir benötigen, um uns in diesem Wandel, dem wir ja selbst ausgesetzt sind, angemessen orientieren zu können.

Dabei hilft auch, um eine letzte Bestandsgruppe zu erwähnen, das Aktenmaterial der hessischen Industrie- und Handelskammern, das nach und nach in Darmstadt eine neue Heimat gefunden hat bzw. noch finden wird. Der Frankfurter Bestand ist bereits der Forschung zugänglich und ist, trotz aller Kriegsverluste, ein unverzichtbarer Zugang zur Geschichte einer der erfolgreichsten deutschen Wirtschaftsregionen, des Rhein-Main-Gebietes, das maßgeblich den Wiederaufbau nach 1945 trug und zu einer der „Kernzonen“ des Wirtschaftswunders wurde, was die Stadt Frankfurt mit ihren neuen Banktürmen und ihrer zunächst keineswegs überall geliebten globalen Finanzelite wie keine andere deutsche Großstadt bis in die Gegenwart verkörpert. Hinter dem großen Erfolg stehen freilich die kleinen Entscheidungen, die im Lichte einer einmal erreichten Größe leicht vergessen werden. Hier lässt sich die, wenn man so will, „Arbeit am und hinter dem Wunder“ en détail nachvollziehen, zeigen sich die Auseinandersetzungen und Konflikte ebenso wie die großen Veränderungen, die auch den Zeitgenossen schon Angst machten, als etwa der Frankfurter Kammerpräsident Wilhelm Bartmann Ende der 1950er Jahre zürnte, man solle es mit der Weihnachtsdekoration doch bitte nicht übertreiben, sondern mit einer hoffentlich dezenten weihnachtlichen Werbung gefälligst bis zum Beginn der Adventszeit warten! Er hat sich, wir wissen es, damit nicht durchgesetzt, während man anderswo erfolgreicher war. Ohne die Bereitschaft der Kammer etwa, die Lehrlingsausbildung zu betreuen und im technischen Wandel adäquat weiterzuentwickeln, hätte es das heute weltweit bewunderte deutsche Modell der dualen Berufsausbildung so weit nicht gebracht, um nur dieses eine Beispiel zu nennen,

dessen prosaischer Alltag in den Hinterlassenschaften der Kammer freilich nur dem aufmerksamen Betrachter verrät, welcher Schatz hier verborgen liegt.

Lassen wir es damit bewenden. Sicher ist, dass im Hessischen Wirtschaftsarchiv Schätze liegen, die es ohne das Archiv nicht gäbe. Es ist damit nicht nur Lager, sondern auch eine kulturelle Intensivstation von zumindest wirtschaftshistorisch großer Bedeutung, stellt man dort doch die Bestände wieder her, klassifiziert und pflegt sie und hält sie für den aufmerksamen Betrachter bereit. Dessen bedarf es freilich, und zwar nicht nur bei den Historikern, sondern auch bei den Unternehmen, den Kammern und der Öffentlichkeit. Ein Blick ist notwendig, der so wohlwollend wie kenntnisreich die Arbeit des Hessischen Wirtschaftsarchivs wie die Arbeit aller regionalen Wirtschaftsarchive auch und gerade deshalb fördert, weil sie eben nicht selbstverständlich ist. Zum Verständnis des ökonomischen Wandels aber ist das absolut notwendig, ein Verständnis, das die Wissenschaft beflügeln und die Unternehmen „weiser“ machen kann, wie Jacob Burckhardt es ja von der Geschichtswissenschaft generell gesagt hat, als er bemerkte, Geschichte mache nicht klug für morgen, sondern weise für immer. In diesem Sinne: ad multos annos.

**Anschrift:** Prof. Dr. Werner Plumpe, Goethe-Universität Frankfurt am Main, Historisches Seminar, Norbert-Wollheim-Platz 1, 60629 Frankfurt am Main, E-Mail: w.plumpe@em.uni-frankfurt.de

#### **Anmerkungen**

- 1 *Gerhard A. Ritter u. Jürgen Kocka*, Deutsche Sozialgeschichte. Dokumente und Skizzen, Bd. 2, 1871–1914, München 1977, S. 18f.
- 2 *Friedrich Wilhelm Nietzsche*, Unzeitgemäße Betrachtungen, Zweites Stück: Vom Nutzen und Nachteil der Historie für das Leben, in: Karl Schlechta (Hrsg.), Friedrich Nietzsche. Erster Band. Werke in sechs Bänden, München/Wien 1980, S. 209.
- 3 Ebd.