

Geschichte in Unternehmen und Unternehmen in der Geschichte Vom Nutzen eines Firmenarchivs¹

Isabelle Iser

Die Mentalität von Grossunternehmen und deren Managern hat sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert. In den 1960er- und 1970er-Jahren bestimmte der klassische Kapitalismus das Handeln in Privatfirmen. Die lange Existenz eines Unternehmens und seiner Produkte schuf Vertrauen, Prestige und vermittelte Kreditfähigkeit. Unternehmen wurden als Organismen verstanden, wobei die Geschichte ein wichtiges Element der Unternehmenskultur war. Eine Führungsposition in einem Betrieb vermittelte einen Sozialstatus, der mit bürgerlichen Bildungswerten – wozu die Geschichte von Eliten gehörte – versehen war. In den 1980er-Jahren scheint sich diese Einstellung radikal geändert zu haben. Die eigene Geschichte wurde für die neue Managergeneration irrelevant. Der Erfolg einer Firma wird über Marktanteile und Erträge definiert. Die Vorstellung, was ein Unternehmen heute ist, bezieht sich auf die Beweglichkeit, die Dynamik und die Anpassungsfähigkeit an die aktuelle Wirtschaftslage. Daneben zählt höchstens das Sponsoring von aktueller Kultur oder Sport. Weiter nimmt das Unternehmen seine Verantwortung in Bezug auf transparentes Risikomanagement, Umweltschutz und das unmittelbare geografische Umfeld wahr. Kulturell gesehen befinden sich die gegenwärtigen Firmen aber in einer «Post-historie»² und bringen sogar eine Gleichgültigkeit gegenüber der eigenen Vergangenheit zum Ausdruck. Nicht direkt gewinnbringende und verkaufsfördernde Tätigkeiten können nicht mehr finanziert werden, womit das Unternehmensarchiv in Gefahr ist, da ein quantifizierbarer Ertrag schwer zu berechnen ist. Die Kosten für den Unterhalt eines Archivs sind hingegen schnell beziffert: Personalkosten, Gebäude, IT-Infrastruktur und Archivmaterialien. Dort können im Notfall Kosten gespart werden, indem teure Archivräumlichkeiten für produktive Geschäftszweige verwendet werden.³

Im Kreise von Vertretern der Archive, der Geschichtsschreibung und des Kulturgüterschutzes herrscht Einigkeit über die Wichtigkeit und Dringlichkeit der Erhaltung von Beständen der Privatwirtschaft. Die Unternehmen selbst – wie die desolante Lage von Firmenarchiven in der Schweiz aufzeigt – sind sich dieser Tatsache meist nicht bewusst. Auf dieses Spannungsfeld zwischen Archiv und heutiger Unternehmenswelt möchte ich in diesem Artikel näher eingehen und versuchen, Argumente für den Erhalt von Archiven durch die Unternehmen selbst und für deren Nutzen im Bereich Marketing und Unternehmenskultur zu finden. Den offensichtlichen und

¹ Im Folgenden verwende ich die Begriffe Unternehmens-, Wirtschafts- und Firmenarchiv als Synonyme. Das Archiv wird als permanente Aufbewahrung von Akten für einen Sekundärzweck verstanden. Die befristete Aufbewahrung aus juristischen Gründen (Records Management) wird hier nicht besprochen.

² Simon, Christian: Das Unternehmensarchiv: Privatsache, PR-Instrument oder kulturelles Erbe der Allgemeinheit. In: *Archiv und Wirtschaft* 28 (1995), S. 7–13.

³ Simon, *Unternehmensarchiv*, S. 9–11.

bekanntem Nutzen für die historische Forschung und die ganzheitliche Überlieferungsbildung blende ich in meinen Ausführungen bewusst aus.

Die Aktualität des Themas Firmenarchive beweisen neuere Publikationen wie zum Beispiel die Beiträge zur Arbeitstagung Unternehmensarchive und Unternehmensgeschichte des Schweizerischen Wirtschaftsarchivs 2006, die Arbido-Ausgabe vom September 2007 über Überlieferungsbildung und der 2009 erstmals durchgeführte VSA-Weiterbildungskurs «Praxis Wirtschaftsarchiv». Der Themenbereich Geschichts- und Traditionskommunikation wurde 2008 von zwei Kommunikationsprofessorinnen im Handbuch der «Heritage Communication» aufgegriffen.⁴

Der erste Teil dieses Artikels umfasst eine Beschreibung der heutigen Situation von Unternehmensarchiven in der Schweiz im Vergleich zum nahen Ausland und der Bemühungen um die Sicherung von Wirtschaftsbeständen auf nationaler Ebene. Im zweiten Teil werde ich entlang der Begriffe *Unternehmenskultur*, *History Marketing* und *Image* die verschiedenen Einsatzmöglichkeiten eines Firmenarchivs und dessen Vorteile für Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter aufzeigen. Den Schluss bilden Empfehlungen und Verbesserungsvorschläge für die Sicherung dieser Bestände.⁵

Unternehmensarchive in der Schweiz

Aktuelle Situation

Unternehmensarchive zählen zu den Privatarchiven, die bei Familien, Personen oder Institutionen ohne staatliche Aufgaben anfallen. Die breite Palette von Privatarchiven in der Schweiz übertrifft mengenmässig die staatlichen Archive.⁶ Das Bewusstsein über die Relevanz von privaten Archiven reicht bis ins 19. Jahrhundert zurück, als aristokratische und herrschaftliche Familien öffentliche Kompetenzen innehatten und Kantonsarchive und Bibliotheken deren Archivbestände zu sichern begannen.⁷ An der Arbeitstagung Unternehmensarchive und Unternehmensgeschichte im Jahr 2005 wurden die industriellen Akten zu den Kulturgütern gezählt.⁸

Verschiedene Untersuchungen zum aktuellen Zustand von Firmenarchiven in der Schweiz in den letzten Jahren haben deren desolate Situation aufgezeigt. Johanna Gisler definiert eine Skala von vier Stufen, die den Grad der Bemühungen der Firmen zur Sicherung ihrer Unterlagen beschreiben. An erster Stelle stehen die gut funktionierenden, historischen Archive mit geeigneter Infrastruktur, Legitimation durch die Geschäftsleitung und geschultem Personal. Solche Archive, die Kulturgüter enthalten, leisten sich in der Schweiz nur multinationale Grosskonzerne. Das erste Archiv in den 1950er- und 1960er-Jahren wurde von Geigy gegründet, das bis heute

⁴ Bühler, Heike; Dürig, Uta-Micaela (Hg.): Das Handbuch der Heritage Communication. Wie Unternehmen ihre Wurzeln und Werte professionell vermitteln. Frankfurt 2008.

⁵ Der vorliegende Artikel entstammt meiner 2008 abgeschlossenen Masterarbeit für den *Master of Advanced Studies in Archival and Information Science* der Universität Bern unter der Betreuung von Dr. Peter Toebak, dem ich an dieser Stelle herzlich für die fachliche Unterstützung danken möchte.

⁶ Private Archive in der Schweiz stammen von Medien, Vereinen, Parteien, Gewerkschaften, Berufsverbänden, NGO, religiösen Gemeinschaften, Unternehmen usw.

⁷ Coutaz, Gilbert et al.: Archivpraxis in der Schweiz. Baden 2007, S. 35f.

⁸ Kellerhals, Andreas: Überlieferungsbildung – revisted. (Selbst-)kritische Diskussionsanstösse zur Einleitung. In: Arbido 3 (2007), S. 5–15.

zum Historischen Firmenarchiv der Novartis angewachsen ist. Die Schweizerische Nationalbank führt seit 1982 ein Firmenarchiv, und in der Lebensmittelbranche kam in den 1990er-Jahren aufgrund einer Dissertation und durch das persönliche Interesse des Präsidenten ein Archiv von Nestlé zustande. Weitere bekannte Beispiele von Firmenarchiven sind diejenigen von Rieter, Sulzer, ABB Schweiz, Georg Fischer, SBB und Post.⁹

Eine zweite Ebene umfasst Firmen mit vorhandenen, halborganisierten Archiven, die betreut werden, wenn auch oft nur als Nebenbeschäftigung. Solche Bestände sind teilweise relativ gut erschlossen, jedoch rudimentär geordnet. Beispiele dazu lassen sich aus der Maschinen- und Metallindustrie aufzählen.

Bei der dritten Gruppe von Unternehmen mangelt es an Kenntnissen über die eigene Aktenlage, da die Bestände weder geordnet noch korrekt verwaltet werden. Die Sicherung und Überlieferungsbildung finden meist zufällig statt. Mitarbeiter oder Archivverantwortliche kapitulieren vor den Massenakten, weil die nötigen Kenntnisse über Bewertung und Trennung von Zwischen- und Endarchiv fehlen. Der Umgang mit der eigenen Vergangenheit wird in diesen Fällen vernachlässigt.

An vierter Stelle kommen gewisse alte Branchen und ehemalige Familienunternehmen, wie in der Textilindustrie oder dem Baugewerbe, bei welchen insbesondere die Archive aus dem 19. und frühen 20. Jahrhundert stark ausgedünnt wurden. Auch während der Deindustrialisierung seit den späten 1970er-Jahren sind viele Akten verloren gegangen.¹⁰ Es herrscht ein Defizit an Überlieferung, Auswertung und Zugänglichkeit von historischen Wirtschaftsbeständen bis zum Totalverlust der Bestände. Insbesondere kleineren und mittleren Unternehmen fehlt es heute an Ressourcen und Räumlichkeiten, sodass die Geschäftsakten nur zu einem Primärzweck aufbewahrt und danach vernichtet werden. Durch den gesellschaftlichen Wandel vom Industriezeitalter zur Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft verschwanden viele Firmen und Arbeitsplätze mitsamt ihren Archiven.¹¹ Restrukturierungen und neue Zielsetzungen durch das neue Führungskader verdrängen die Geschichte und fördern neue Infrastrukturen zu Lasten von historischen Standorten.¹²

Die Gründe für diese mangelnde Betreuung und Sicherung von Firmenbeständen in der Schweiz sind folgende: In der Schweiz wie in vielen weiteren Ländern gibt es für Privatarhive keine gesetzliche Pflicht zur Aufbewahrung über den Primärzweck, das heisst über die gesetzliche Aufbewahrungsfrist hinaus. Die Unternehmen sind nicht zur Überlieferungsbildung verpflichtet mit Ausnahme der Akten aus der Zeit des Zweiten Weltkriegs während des Zeitraums von 1996 bis 2001. Von den rechtlichen Grundlagen ist oft nur das Obligationenrecht bekannt, und die Aufbewah-

⁹ Müller, Margrit: Einleitung. Unternehmensarchive als Kulturgüter. In: Unternehmensarchive – ein Kulturgut? Beiträge zur Arbeitstagung Unternehmensgeschichte und Unternehmensarchive. Baden 2006, S. 9–14.

¹⁰ Voellmin, Andrea: Archive – Bibliotheken – Museen: Vernetzte Gedächtnisse mit Zukunft? In: *Arbido* 3 (2007), S. 64–69.

¹¹ Heim, Peter: Firmenarchive sind wertvolles Kulturgut. In: *Jahrbuch für solothurnische Geschichte* 73 (2000), S. 179–188.

¹² Gisler, Johanna: Unternehmensgeschichte und Wirtschaftsarchive in der Schweiz. In: *Archiv und Wirtschaft* 34 (2001), S. 61–71.

rungsfristen sind dementsprechend kurz, das heisst zehn Jahre. Die Unternehmensarchive sind von der Unterstützung des oberen Managements abhängig und bedürfen kontinuierlicher Rechtfertigungen für ihre Aktivitäten und Ausgaben. Ein aktiver interner oder externer Gebrauch der Unterlagen für Forschung oder Wissensvermittlung ist nicht selbstverständlich.¹³ Es mangelt an klaren Regelungen von Kompetenzen oder Weisungsbefugnissen des Archivpersonals. Die aktuelle Wirtschaft ist zudem stetem Wandel unterworfen: Fusionen, Umzüge, Personalkürzungen, Restrukturierungen, Kostensenkungen verhindern die nötige Kontinuität für die Führung eines Archivs.¹⁴ Die Schwierigkeit, solche Bestände zu sammeln, liegt im Föderalismus, im mangelnden Interesse der Wirtschaft und in der Struktur von vielen kleinen und mittleren, fragilen Firmen.¹⁵

Sicherung von Wirtschaftsbeständen in der Schweiz und im Ausland

Im nahen europäischen Ausland wirken Stiftungen, Vereine oder öffentliche Gremien bei der nationalen Überlieferung von Wirtschaftsarchiven mit Vertretern aus Handelskammern, Regierung und Bildungsinstitutionen mit. In Deutschland gründeten 1980 die Handelskammer, die Landesindustrie, das Land Baden-Württemberg und die Universität Hohenheim die Stiftung *Wirtschaftsarchiv Baden-Württemberg* mit dem Ziel, Bestände von Firmen, Verbänden und Industriekammern zu sichern und zugänglich zu machen.¹⁶ Die Stiftung umfasst 395 Firmenarchive und führt eine Spezialbibliothek zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte von Südwestdeutschland. In Österreich wurde 1983 der Verein *Wirtschaftsarchiv Vorarlberg* von der Wirtschaftskammer, der Industriellenvereinigung, der Stadt, Privat- und Firmenmitgliedern ins Leben gerufen. Seine Aufgabe ist es, Schriftgut zur Erforschung von Industrie und Wirtschaft in Vorarlberg zu sammeln und zu erschliessen.¹⁷ Nach dem Zweiten Weltkrieg zeigten die Archivare und Historiker in Frankreich ein direktes Interesse an Unternehmensarchiven, worauf 1949 die Sektion des Nationalarchivs *Comité de sauvegarde des archives économiques* gegründet wurde. Das *année du patrimoine* im Jahr 1980 war dem Schutz von nationalen Kulturgütern inklusive der industriellen Archivalien gewidmet, woraus die *Cité des sciences et de l'industrie de la Villette*, die *écomusées* und die industrielle Archäologie entstanden.¹⁸ In rund 20 französischen Unternehmen werden öffentliche Archive geführt, wovon das Archiv der Firma Saint-Gobain – 1974 als erstes Firmenarchiv gegründet – ein Paradebeispiel darstellt. Schottland blickt auf eine rund 900-jährige Tradition von Privatarchiven zurück. Entsprechend früh setzten sich Körperschaften für deren landes-

¹³ European Association for Banking History e. V.; Pohl, Manfred (Hg.): *Organisation of a bank archive*. Frankfurt 1993, S. 102.

¹⁴ Steigmeier, Andreas: Kein Kernprozess im Unternehmen. Defizite der Archivierung in der privaten Wirtschaft. In: *Schweizerische Zeitschrift für Geschichte* 51 (2001), S. 528–534.

¹⁵ Gisler, Unternehmensgeschichte, S. 66; Coutaz, *Archivpraxis*, S. 38.

¹⁶ Barrelet, Jean-Marc: La sauvegarde des archives des entreprises privées. In: *Schweizerische Zeitschrift für Geschichte* 47 (1997), S. 352–366.

¹⁷ Witschi, Peter: *Unternehmensarchive der Ostschweiz und die Rolle öffentlicher Memoinstitutionen*. Diplomarbeit Zertifikat für Archivistik. Bern, Genf, Lausanne 2004, S. 16.

¹⁸ Direction des Archives de France: *Les archives privées, les archives d'entreprises, les sociétés d'archivage*. In: *La pratique archivistique française*. Paris 1993, S. 70–87.

weite Sicherung ein. 1889 entstand die *British Record Society* und in den 1930er-Jahren der *Business Archives Council*. Eine nationale Überwachung und Registrierung wird seit 1946 durch das *National Register of Archives of Scotland NRAS* unter der Mithilfe von Regierung, Archivaren, Universitäten und Freiwilligen gewährleistet. Gemeinsam mit der Universität Glasgow findet seit den 1960ern eine systematische Sammlung von Unternehmensarchiven statt, angeregt durch neue Forschungsinteressen. 2002 wurde sogar eine Regelung für Unternehmensarchive lanciert.¹⁹

Im Vergleich zur eben geschilderten Situation im Ausland sind nationale Institutionen mit einem Auftrag zur Sicherung von Archiven aus der privaten Wirtschaft in der Schweiz bedingt durch den Föderalismus bisher nicht zustande gekommen. Die drei folgenden Einrichtungen bemühen sich jedoch um solche Aufgaben.

Die Akquisitionspolitik des 1906 gegründeten *Schweizerischen Sozialarchivs* beschränkt sich auf soziale Bewegungen und Archive von Organisationen und Personen: «In seiner hundertjährigen Geschichte hat das Sozialarchiv die soziale Frage, soziale Bewegungen und den gesellschaftlichen Wandel dokumentiert. [...] Das Schweizerische Sozialarchiv ist eine Bibliothek, ein Archiv und eine Dokumentationsstelle. Es sammelt, erschliesst und vermittelt traditionelle und neue Medien zum sozialen, politischen und kulturellen Wandel der Gesellschaft mit dem Schwerpunkt Schweiz.»²⁰

Das seit 1920 bestehende *Schweizerische Wirtschaftsarchiv SWA* sammelt Archive aus der Industrie und führt eine Dokumentation über die Schweizer Wirtschaft. Bis 1921 war das Archiv eine Sektion des Staatsarchivs Basel-Stadt.²¹ Danach wurde es der Fachbereichsbibliothek der Universität Basel für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften angegliedert. Das SWA besitzt mehr als 450 Bestände von Firmen und Verbänden. Das Kerngeschäft bleibt jedoch die Dokumentation der wirtschaftlichen Entwicklung mit Spezialgebiet Basel, weshalb die Ressourcen nicht ausreichen, systematisch und im grossen Stil Firmenarchive zu übernehmen und zu erschliessen.²² Das SWA bietet Beratung für die eigenständige Archivverwaltung in den Unternehmen an und erarbeitet Empfehlungen zur Bewertung.²³

Im Raum Zürich bemüht sich das *Archiv für Zeitgeschichte* an der ETH seit den 1990er-Jahren mit Hilfe von Spenden der Wirtschaft um die Dokumentation der Wirtschaftsgeschichte, vor allem im Bereich Wirtschafts- und Aussenhandelspolitik.²⁴ Gesamte Firmenarchive werden nicht übernommen, wohl aber Nachlässe von einzelnen Personen aus der Wirtschaft.²⁵

1994 rief der VSA die Arbeitsgruppe *Archive der privaten Wirtschaft* mit Vertretern aus staatlichen und privaten Archiven ins Leben. Ihr Hauptprojekt beinhaltete

¹⁹ Mackenzie, George: Private Property and Public Good. How Private Records are managed in Scotland. In: *Arbido* 3 (2007), S.44–51.

²⁰ <http://www.sozialarchiv.ch/Ueberuns/Leitbild.html> (26.6.2009).

²¹ Coutaz, Archivpraxis, S.114.

²² Gisler, Johanna: Öffentliche Archive und die Sicherung von Unternehmensarchiven. In: *Unternehmensarchive – ein Kulturgut?* Baden 2006, S.62–78.

²³ <http://www.ub.unibas.ch/wwz/pdf/hinweisefirmenarchiv.pdf> (26.6.2009).

²⁴ Gisler, Unternehmensgeschichte, S.66.

²⁵ Gisler, Öffentliche Archive, S.73.

eine Untersuchung über den Zustand von Wirtschaftsbeständen in öffentlichen und privaten Archiven in der Schweiz und in Liechtenstein.²⁶ Das Resultat war die Datenbank arCHeco²⁷ mit einer Übersicht zu vorhandenen Beständen. Im März 2006 umfasste das Verzeichnis insgesamt 1330 Bestände aus 45 öffentlichen Archiven und 29 Konzern- oder anderen privaten Archiven. Rund 650 Unternehmensbestände befinden sich in öffentlichen Archiven, was angesichts der Fülle²⁸ von Unternehmen in der Schweiz eine bescheidene Überlieferung darstellt. Das Ziel der Arbeitsgruppe ist die Erhaltung und Pflege von Privatarchiven durch Öffentlichkeitsarbeit und Zusammenarbeit zwischen privaten und öffentlichen Institutionen sowie die Unterstützung und Beratung zur eigenen Verwaltung von Archiven in den archivbildenden Organisationen.²⁹

Auf kantonaler und regionaler Ebene engagieren sich zusätzlich Vereine, Staatsarchive oder Stiftungen für die jeweilige lokale Wirtschaftsgeschichte und die Sammlung, Konservierung und Erschliessung des Quellenmaterials aus Firmen. Nichtsdestotrotz reichen diese Bemühungen nicht aus, um die historisch wertvollen Bestände der Wirtschaftsakteure selektiv, aber aus ganzheitlicher Perspektive zu sichern. Das Bewusstsein der Unternehmer muss nun dahingehend gestärkt werden, dass Archive wirksam für das Marketing und die Öffentlichkeitsarbeit, das Wissensmanagement und die Werteüberlieferung sind und sich eine interne Bewirtschaftung der Archive auf verschiedenste Weise fürs Unternehmen lohnen kann.

Nutzen für das Unternehmen

Um für den Aufbau und die Nutzung von firmeneigenen Archiven zu argumentieren, werde ich im Spannungsfeld der drei Zielgruppen – Mitarbeiter, Kunden und Unternehmen – drei Konzepte aus Betriebswirtschaft, Public Relations und Unternehmenskommunikation erläutern und diese mit Archiv und Geschichte im Unternehmen verknüpfen. Welches ist der Mehrwert eines Archivs innerhalb eines Betriebs? Welche Möglichkeiten bietet die eigene Vergangenheit für die Vermarktung eines Produktes oder für die Stärkung der Marktposition? Welche Stellung kann Geschichte und Geschichtsschreibung in der Privatindustrie einnehmen?

Unternehmenskultur

Der wirtschaftliche Umschwung lässt komplexe und internationale Unternehmen entstehen, deren Werte sich von objektiven zu emotionalen Parametern verschieben. Für die Mitarbeiter zählen Genuss, Selbstentfaltung, Umweltdenken, Kreativität, Individualität und Gemeinschaftserlebnis anstelle von früher gelebter Disziplin und Gehorsam. Heutige Arbeitnehmer wünschen sich eine aktive Einbindung ins Unternehmen.

²⁶ Barrelet, La sauvegarde, S.356.

²⁷ <http://www.ub.unibas.ch/wwz/vsa/vsa-arc.htm> (26.6.2009).

²⁸ Peter Witschi schätzt die Anzahl der Schweizer Unternehmen auf Zehntausende. Vgl. Witschi, Ostschweiz, S.15.

²⁹ Aenis, Tanja; Gisler, Johanna: Projektbericht über das Verzeichnis der Wirtschaftsbestände in öffentlichen und privaten Archiven der Schweiz und Liechtenstein der Arbeitsgruppe «Archive der privaten Wirtschaft» des Vereins Schweizerischer Archivarinnen und Archivare. In: Archiv und Wirtschaft 33 (2000), S.66–70.

Der Psychologe Fritz Riemann stellt eine interessante Theorie zu den Spannungsfeldern des Menschen mit den Gegenpolen Dauer und Wandel sowie Nähe und Distanz auf. Die aktuelle Entwicklung vollzieht sich in Richtung Wandel und Nähe, das heisst, ein Unternehmen ist flexibel und orientiert sich an neuen Trends und Produkten. Die Mitarbeiter wechseln häufig den Arbeitsplatz, haben jedoch die Möglichkeit zur internen Weiterbildung. Die Nähe bezieht sich auf den familiären Umgang untereinander und mit den Vorgesetzten.³⁰

Dieter Herbst beschreibt eine weitere Entwicklung der Unternehmenskultur. Fünf historische Perioden mit unterschiedlichen Ausprägungen der Unternehmenspersönlichkeit können differenziert werden. Die traditionelle Periode charakterisierte sich durch die Persönlichkeit des Unternehmensgründers mit seinen Visionen, der später als Vorbild für seine Nachfolger fungierte. Die Markenperiode war in den 1920er-Jahren angesiedelt, als konkrete Produkte das Selbstverständnis prägten. Eine Marke mit konstanter Qualität, Verpackung und Preis ersetzte die direkte Beziehung zwischen Hersteller und Kunde. Nach dem Zweiten Weltkrieg setzte die Designperiode ein, in der die visuelle Produktgestaltung wichtig wurde und sich ein Unternehmen mit einem unverkennbaren Design von Wettbewerbskonkurrenten abgrenzen konnte. Das Vertrauen der Konsumenten in eine Marke nahm zu. Während der Image-Periode in den 1950er-Jahren rückte das Vorstellungsbild in den Vordergrund. Kaufentscheidungen hingen vermehrt vom Image eines Herstellers ab. Oft wurde das gute Image nur nach aussen kommuniziert, stimmte aber nicht mit dem Handeln innerhalb der Firma überein. Eine solche Imagepflege hatte auf Dauer keinen Erfolg. Die Strategieperiode begann in den 1970er-Jahren, in denen Design, Verhalten und Kommunikation zu einem ganzheitlichen, strategischen Konzept verschmolzen. Die eigene Darstellung sollte widerspruchsfrei in beide Richtungen – nach innen und nach aussen – abgegeben werden. Bis heute gelingt dies in der Praxis nur wenigen Unternehmen, da angemessene Strukturen, Prozesse und Kulturen fehlen.³¹

Die Unternehmenskultur definiert Martin Körner als «historisch gewachsene und herrschende Normen und Wertvorstellungen sowie Überzeugungen und Meinungen, die den Verhaltensweisen und Entscheidungen der Menschen im Unternehmen zugrunde liegen und sie prägen.»³² Das Unternehmenskulturkonzept von Körner spricht von einer «Persönlichkeit» eines Unternehmens, einer Identität. Das Selbstverständnis wird auf drei verschiedenen Ebenen beeinflusst. Ein unsichtbares Wertesystem gibt Beurteilungsmassstäbe vor. Die Einzelperson – sei es Kunde oder Mitarbeiter – wird unbewusst von diesen Wertvorstellungen des Unternehmens geprägt. Eine zweite Ebene umfasst die teilweise sichtbaren Normen und Standards, die als Verhaltensregeln dienen, um die Werte des Unternehmens zu achten. Zuletzt führt Körner die sichtbaren Bereiche der Unternehmenskultur auf: Symbolsysteme wie Kommunikation über Geschichten, Helden, Sprache, Werbung und Public Relations;

³⁰ Herbst, Dieter: Corporate Identity. Aufbau einer einzigartigen Unternehmensidentität. Leitbild und Unternehmenskultur. Image messen, gestalten und überprüfen. Berlin 2009, S.50f.

³¹ Herbst, Identity, S.25–27.

³² Körner, Martin: Corporate Identity und Unternehmenskultur: Ganzheitliche Strategie der Unternehmensführung. Stuttgart 1993, S.36.

Gegenstände wie Design, Logo, Architektur, Farbe, Kleidung und Verhalten mit Riten, Sponsoring und Zeremonien. Die Geschichte wird hier nicht explizit erwähnt. Es ist nur die Rede von Legenden und Helden, die Werte und Verhaltensnormen vermitteln, als Vorbild dienen und die Mitarbeiter motivieren.³³

Für die Gestaltung einer Unternehmenspersönlichkeit sind gemäss Herbst vier Elemente nötig, die alle eng verknüpft sind und sich gegenseitig beeinflussen: Unternehmenskultur, Leitbild, Instrumente und Image. Die Unternehmenskultur macht Aussagen darüber, was im Unternehmen wichtig und wünschenswert ist wie zum Beispiel Dauer oder Wandel, Nähe oder Distanz, Innovation oder Kostenorientierung. Sie zeigt sich im Denken und Handeln der Mitarbeiter.

Das Leitbild ist die Vision des angestrebten Selbstverständnisses und wird durch verschiedene Merkmale des Unternehmens verkörpert. Das Leitbild gibt Regeln vor und räumt Unsicherheiten aus. Der Mitarbeiter erhält fassbare Vorgaben über seine Tätigkeit. Die Kommunikation nach aussen sollte auch nach innen ein Wir-Gefühl vermitteln. Die drei Elemente des Leitbildes sind Vision, Leitsätze und Motto. Die Vision oder Mission war der Auslöser für die Unternehmensgründung und beschreibt den konkreten Nutzen für die Kunden. Leitsätze übersetzen diese Idee in konkrete Kernaussagen über die Kompetenz, Leistung und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Um diese Aussagen memorisierbar zu machen, werden sie in kurze Slogans – das Motto – übersetzt.

Die drei oben beschriebenen, sichtbaren Bereiche Kommunikation, Gegenstände und Verhalten entsprechen den Instrumenten des Corporate-Identity-Konzepts der Strategieperiode von Herbst. Diese setzen sich nach ihm aus dem Erscheinungsbild (Corporate Design), der Kommunikation (Corporate Communication) und dem Verhalten (Corporate Behaviour) zusammen. Unter Corporate Design versteht man ein einheitliches visuelles Erscheinungsbild, das für alle grafischen Auftritte des Unternehmens verwendet wird. Die Ausdrucksmittel bestehen aus dem Logo, der Hausfarbe, den Schriften und den Gestaltungsrastern, die beim Produkt-, Kommunikations- oder Architekturdesign zum Einsatz kommen. Das Corporate Design sollte sich den Veränderungen des Unternehmens anpassen, jedoch stets im Einklang mit der eigenen Identität bleiben. Bestandteile der Corporate Communication sind die Werbung, die Verkaufsförderung und die Public Relations, die allesamt zum Ziel haben, Kunden anzuziehen und den Handel mit den eigenen Produkten zu fördern. Das Corporate Behaviour bezieht sich auf den Umgang der Mitarbeiter untereinander oder mit Kunden, Lieferanten, Aktionären und der Öffentlichkeit allgemein. Das Verhalten bietet unter anderem Richtlinien zur Lösung von Konflikten, zum Führungsstil, zu Verkaufspraktiken oder zur Informationspolitik gegenüber Aktionären. All diese Instrumente und Aktivitäten müssen zwingend aufeinander abgestimmt sein, damit keine Widersprüche beim Ausdruck der Identität entstehen können. Das Handeln und Sprechen muss übereinstimmen, um die Glaubwürdigkeit und Authentizität einer Firma zu bewahren.

³³ Körner, Strategie, S.42–62, 111f.

Das Image wird als viertes Element der Unternehmenspersönlichkeit durch die Bezugsgruppen – hier Kunden – über andere Personen, Objekte oder Ideen gebildet. Ein Image verringert die Komplexität und ersetzt das Wissen über einzelne Produkte oder Hersteller. Das Vorstellungsbild entscheidet über den Erfolg eines Unternehmens, weshalb die Organisation das Bild der Zielgruppe kennen und dieses langfristig entwickeln sollte.³⁴ Als mögliche Merkmale für die Einzigartigkeit eines Unternehmens wird bei Herbst neben technischer Qualität, Erscheinungsbild, geografischer oder kultureller Verankerung auch die Firmengeschichte aufgezählt. Die eigene Geschichte verkörpert Tradition und weckt Emotionen an Vergangenes, was sich zum Beispiel in einem Nostalgie-trend bemerkbar macht.³⁵ Auf das Image werde ich im Zusammenhang mit dem Einsatz des Firmenarchivs noch weiter zu sprechen kommen.

History Marketing

Um den direkten Zusammenhang der Identität eines Unternehmens und des Images eines Produktes aufzuzeigen, analysiert Alexander Schug vier aktuelle Trends der Gesellschaft. Erstens werden Identitäten durch die Beschleunigung der Wirtschaft und ihrer Kommunikationstechniken flüchtig. Märkte, Unternehmensstandorte und -strukturen verschieben sich fortlaufend, um sich der ökonomischen Situation anzupassen. Firmen und ihre Angestellten zeichnen sich dementsprechend durch ihre Heterogenität aus. Auf dem globalisierten Markt ähneln sich die Produkte immer mehr, da ihre Attribute mit den gleichen Werten behaftet sind (Preis, Design, Umweltverträglichkeit). Dieser als *brand parity* bezeichnete Umstand verringert die für den Wettbewerb relevante Differenz der verschiedenen Marken. Eine entscheidende Rolle für die Vermarktung spielt die Kommunikationsarbeit, die trotz den beschriebenen Widrigkeiten versuchen muss, ein differenzierendes Merkmal einer Marke zu vermitteln. Solche Alleinstellungsmerkmale entscheiden über einen Wettbewerbserfolg.

Der Verlust von Kontinuität ist die zweite Tendenz. Die Arbeitsstrukturen haben sich stark geändert und widerspiegeln die schnelllebige Wirtschaft. Mitarbeiter wechseln häufig den Arbeitsplatz und schlagen mehrere berufliche Wege in ihrem Leben ein. Arbeitsmodelle wie Heimarbeit oder lose Netzwerke haben feste Arbeitsplätze abgelöst. Die Schwierigkeit für ein Unternehmen ist, die Mitarbeiter trotz Fluktuation in die eigene Kultur zu integrieren. Das Konsumverhalten bestätigt diese Unbeständigkeit, indem die Bevorzugung einer bestimmten Marke nicht lange anhält. Ein drittes Merkmal unserer Gesellschaft ist das wachsende Anspruchsdenken der Bevölkerung gegenüber Unternehmen. Letztere sind öfters gefragt, kulturelle, sportliche oder Bildungsprojekte durch Sponsoring zu unterstützen. Durch diese *corporate citizenship* werden Beziehungen zwischen Firmen und sozialen Gruppen aufgebaut, was der Firmenwerbung dienlich ist, aber auch die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft widerspiegelt, deren Leben ein Unternehmen entscheidend mitprägt.

³⁴ Herbst, Identity, S.52–71.

³⁵ Ebenda, S.29–30

Als vierten Punkt behandelt Schug den Geschichtsboom. Er beschreibt das heutige Interesse an Geschichte als Kompensation für die globalisierte und unübersichtliche Kultur, die eine Orientierung der Menschen erschwert. Geschichte vermittelt feste Werte und Vertrautheit. Diese Tendenz können Unternehmen für die Kommunikation nutzen.³⁶ Die Zielgruppen des History Marketings sind einerseits die Entscheidungsträger des Unternehmens selbst, bei denen besonders ein historisches Bewusstsein aufgebaut werden muss. Ebenso sollen die Kunden, Mitarbeiter, Geschäftspartner, Medien, Politik und die Öffentlichkeit allgemein angesprochen werden.³⁷ In der Privatwirtschaft kann History Marketing eine Alternative zur Neuheits-Manie der Marketingleute darstellen. Die Vergleiche mit der Vergangenheit zeigen dem Kunden auf, dass das Unternehmen Erfahrungen auf einem bestimmten Gebiet gesammelt hat und gute Zukunftsperspektiven bietet. Wichtig beim Gebrauch von Geschichte für die Vermarktung ist der jeweilige Verweis auf die Zukunft. Eine Episode aus der Vergangenheit muss immer in Verbindung mit einem neuen Produkt oder einer Innovation gebracht werden. Eine Darstellung der Geschichte nur ihrer selbst willen reicht nicht aus für die Werbung. Die Geschichte hält auch keine Rezepte für zukünftige Konflikte bereit, denn die richtige Entscheidung muss jeweils in der aktuellen Situation getroffen werden.³⁸

Die Rolle von Tradition und Vertrauenswürdigkeit variiert je nach Branche und Produkttyp. Bei langlebigen und wertvollen Produkten spielen diese Werte eine größere Rolle als bei sogenannten *fast moving consuming goods*. Bei schnelllebigem Gütern gewichten die Kunden die Zuverlässigkeit einer Marke nicht so stark.³⁹ Eine Rolle spielt auch die Frage, ob ein Produkt direkt vom Endverbraucher gekauft oder über Zwischenkunden vertrieben wird. Nahrungsmittel, Pharmazeutik oder Luxusgüter sollten beim Marketing direkt die Endkunden ansprechen und deren Kaufverhalten beeinflussen. Produkte aus der Metallindustrie oder der Medizinaltechnik werden in der Regel von weiteren Firmen oder Dienstleistern weiterverarbeitet. Die Grosskunden von entsprechenden Unternehmen pflegen normalerweise langjährige und intensive Kontakte und müssen nicht bei jedem neuen Produkt durch Werbung und Marketing von dessen Qualität überzeugt werden.

Gegenstimmen zum History Marketing werden von den Unternehmern laut. Zum einen besteht die Angst vor schwarzen Flecken in der Geschichte und das Risiko, bei deren Veröffentlichung das Gesicht zu verlieren. Zum anderen herrscht die Ansicht, dass historisch basiertes Marketing Innovation hemme oder nur zur Nabelschau dienlich sei. Schug entgegnet den beiden Vorwürfen: Ein Unternehmen muss sich der sozialen Verantwortung stellen und läuft bei Vertuschung Gefahr, einen noch grösseren Imageschaden zu erleiden. Schug nennt es die Geschichtsfalle, wenn Vergangen-

³⁶ Schug, Alexander: History Marketing. Ein Leitfadens zum Umgang mit Geschichte in Unternehmen. Bielefeld 2003, S. 15–19.

³⁷ Ebenda, S. 27–30.

³⁸ Ebenda, S. 20–25; Halbeisen, Patrick: Von der vorarchivischen Schriftgutverwaltung zur vorarchivischen Bewertung. Konzeptionelle Überlegungen zum Aufbau eines Bankarchivs am Beispiel der Schweizerischen Kreditanstalt. Ein Beitrag zur Bewertungsdiskussion in der Archivistik. Bern 1999, S. 15.

³⁹ Schug, Marketing, S. 42.

heit verdrängt oder ignoriert wird. Das Vermeiden einer Krise ist nur mit präventiver Krisenkommunikation, Risiko-Audit und Schwachstellenanalyse möglich. Die grössten Fehler des Managements sind, wenn zeitverzögert gehandelt wird und die Geschäftsleitung nicht über die eigene Geschichte Bescheid weiss. Unternehmen sind nicht nur Privatsache, da sie Macht und Einfluss auf die Menschen im Umkreis ausüben und Teil eines gesellschaftlichen Geflechts sind. Krisensituationen sollten in diesem Sinne als Gelegenheit zur Imagepflege und Transparenz aufgefasst werden. Eine selbstkritische Geschichtsschreibung verstärkt die Glaubwürdigkeit einer Firma unter der Voraussetzung, dass die Unternehmenskultur auf einer soliden Basis der Geschichte aufgebaut ist.⁴⁰ Im Falle von Reorganisationen oder einer komplett neuen Ausrichtung auf andere Produkte oder Dienstleistungen im Lauf der Unternehmensentwicklung scheint es schwierig, weiterhin die Tradition zu betonen. Die Geschichte kann in diesen Fällen trotzdem als Klammer wirken, wenn ein konstantes Merkmal wie der Firmengründer oder der Firmenname in den Vordergrund treten. Firmengeschichte ist demnach sehr dynamisch und muss fortlaufend weitergeschrieben werden. History Marketing kann in diesem Sinne kreativ mit dem Blick in die Zukunft eingesetzt werden, was einer Lähmung der Organisation entgegenwirkt.⁴¹

Die Beiträge von Schug und Feldenkirchen schlagen konkrete Anwendungen für das Marketing vor. Der meistverbreitete Auslöser für die Kommunikation von Geschichte sind Jubiläen wie zum Beispiel runde Geburtstage von Firmengründern oder Mitgliedern der Geschäftsleitung, Jahrtausendwende oder Sachkontexte. Ebenso können Themen wie Umweltpolitik, Sozialpartnerschaft, soziale Leistung, Personalpolitik, Internationalisierung und Globalisierung mit History Marketing aufbereitet werden. Schug schlägt vor, einen Kanon der wichtigsten historischen Fest- und Gedenktage zu definieren. Ein solcher Anlass erfordert ein bis zwei Jahre Vorbereitung und gut angepasste Konzepte. Teil der Vorbereitung ist die Definition der Ziele und Zielgruppen. Als eine Massnahme müssen Archive für eine aktive Nutzung geöffnet und eine Archivpolitik entworfen werden. Ein weiteres Instrument zur Förderung der Rolle von Unternehmen in der Geschichte ist die Archivpädagogik. Es sollten vermehrt Übungen und Seminare für Geschichtsstudierende und Betriebswirtschaftler in diesen Archiven stattfinden. In 250 Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz existieren sogar eigene Museen.⁴² Die Grösse eines Museums hängt von den

⁴⁰ Ebenda, S. 30–33; Maissen, Thomas: Unternehmenskultur aus der Sicht des Historikers und Wissenschaftsjournalisten. In: *Archiv und Wirtschaft* 33 (2000) 3, S. 101–107.

⁴¹ Schug, Marketing, S. 32f.

⁴² In Deutschland existieren vor allem in der Automobilindustrie einige Museen mit teilweise aufwendigen Internettools zur Firmengeschichte: Porsche <http://www.porsche.com/international/faq/museum/>; Volkswagen <http://automuseum.volkswagen.de/>; Mercedes Benz <http://www.museum-mercedes-benz.com/>. Eine interaktive Website und ein Museum bietet ebenfalls das Schokolademuseum des Kölner Traditionsunternehmens Stollwerck <http://www.schokoladenmuseum.de/>. Ausstellungsort und Begegnungsstätte ist das Museum im Wasserwerk in Berlin <http://www.museum-im-wasserwerk.de/index.html>; auch kleine Unternehmen können ein Museum als PR-Instrument verwenden, Beispiel Wäschereimuseum in Berlin <http://www.waeschereimuseum.com/>. In der Schweiz gibt es das Alimentarium in Vevey, das von der Nestlé Stiftung gegründet wurde <http://www.alimentarium.ch/fr/accueil.html>. Luxusgüter wie Uhren sind ebenfalls mit Museen vertreten <http://www.patekmuseum.com/> (alle 26. 6. 2009).

Finanzmitteln und der Unterstützung durch die Geschäftsleitung ab. Es kann zwischen Publikumsmuseum und Museum für interne Zwecke unterschieden werden. In beiden Fällen braucht es Museumspädagogik, Marketing und Erfolgskontrolle.⁴³

Ein historischer Anlass kann zu verschiedenen Zwecken genutzt werden: Eventkommunikation wie ein Tag der offenen Tür, Fachkonferenzen, Mitarbeiterveranstaltungen oder Sponsoring-Events. Auch diese müssen auf das Zielpublikum abgestimmt sein und an einem geeigneten Ort abgehalten werden. Eine Reihe von weiteren Instrumenten stehen für die Imagepflege und die Produktwerbung zur Auswahl. Die Bildung eines Geschichtsvereins oder einer historischen Kommission für Mitarbeiter oder Ehemalige unter Einbezug von Entscheidungsinstanzen der Firma ist denkbar. Werbemittel wie Mitgliederzeitschriften, Merchandising-Produkte oder Newsletter sprechen Kunden und Mitarbeiter an. Für Firmen mit Endprodukten bieten sich Jubiläumskäufe und Merchandising mit historischen Werbemotiven an.⁴⁴ Bei den historisch interessierten Kunden sind seit dem 19. Jahrhundert Festschriften beliebt, die heute vermehrt multimedial angereichert sind. In diesen Jubiläumspublikationen finden sich chronologisch oder thematisch geordnete Informationen mit Bildern illustriert. Solche Chronologien können als Online-Features auf einer Website mit den Meilensteinen der Unternehmensentwicklung, den Persönlichkeiten und Innovationen dargestellt werden. Ebenfalls beliebt sind CD-ROMs oder DVDs mit Fotos der gefragtesten Motive oder alten Werbefilmen für Kunden, Vorträge oder neue Mitarbeiter. Bei solchen Darstellungen sollten die wissenschaftlichen Standards eingehalten werden.⁴⁵ Weitere Verwendungsmöglichkeiten sieht Schug zum Beispiel in einer Stiftungsdozentur/-professur für Unternehmensgeschichte im Fall von Grossunternehmen. Bei Werbung mit Geschichte soll Erfahrung kommuniziert und Vertrauen gewonnen werden. In der Zukunft sollten vermehrt Pressemitteilungen von Archivaren oder Historikern verfasst werden. Dabei kann historisches Fotomaterial gezielt eingesetzt werden. Unerlässlich ist bei allen Instrumenten des History Marketings die Erfolgskontrolle wie beispielsweise die Analyse der Medienresonanz oder der Archivnutzungen in Form von Statistiken. Diese Analysen liefern Aussagen über Nützlichkeit und Qualität der Vermarktung und legitimieren den weiteren Einsatz von Ressourcen zur Darstellung der Geschichte.⁴⁶

Auch Feldenkirchen führt Beispiele für History Marketing aus seiner Erfahrung im Siemens-Archiv auf. Publikationen sind die besten Kommunikationsmittel für die Unternehmensgeschichte: Festschriften, Jubiläumsbroschüren oder auch Ausstellungen.⁴⁷ Für die Belegschaft intern wurden Mitarbeiterzeitschriften gedruckt. Heute

⁴³ Schug, Marketing, S.75–94.

⁴⁴ Ebenda, S.97–110. Der Name des Unternehmens oder einer Marke wird auf Werbeprodukte gedruckt, z.B. T-Shirts, Kugelschreiber, Spielzeug, Schlüsselanhänger, Postkarten, Kalender mit historischen Motiven. Sogenannte Nostalgie- oder Retroverpackungen von bekannten Produkten sind bei den Kunden sehr beliebt. In der Schweiz wurden Produkte von Sugus, Kaffee Hag, Suchard und Knorr verkauft.

⁴⁵ Schug, Marketing, S.112–120.

⁴⁶ Ebenda, S.121–131

⁴⁷ Schoen, Lothar: Siemens-Museum und Siemens-Archiv. Quellen zur Geschichte der Elektrotechnik. In: Archiv und Wirtschaft 20 (1987), S.62–66; zum 150-jährigen Firmenjubiläum erschien Feldenkirchen, Wilfried: Siemens: von der Werkstatt zum Weltunternehmen. München 1997;

kann für solche Zwecke das Intranet oder der Versand per E-Mail verwendet werden. Diese Publikationen entstanden in enger Kooperation mit *Corporate Communications* unter dem Leitgedanken «Kontinuität und Wandel». Im Rahmen von Gewerbe- oder Industrieausstellungen oder in Zusammenarbeit mit öffentlichen Museen kamen Produktpräsentationen zustande.⁴⁸

Image

Buss beschreibt die aktuelle gesellschaftliche Realität als Ambivalenz zwischen Transformationen und Globalisierung einerseits und dem Wunsch nach Unveränderbarkeit, Nähe und Zugehörigkeit andererseits. In einer Zeit von wechselnden Strukturen sehnt sich der Mensch nach beständigen Identitätsbildern, eigener Kultur und Geschichte, Mythen und Symbolen. Die Tradition kann als Ort der Sicherheit und Orientierung dienen. Durch die verstärkte Präsenz von Unternehmen in der Öffentlichkeit sind gerade diese gefragt, ihrem Umfeld ein Leitbild und eine historisch verankerte Identität zu bieten. In diesem Sinn sind Marketing und Unternehmenskommunikation gefordert.⁴⁹

Hier stellt sich die Frage, wie ein Unternehmen einen unverwechselbaren Ruf aufbauen und sich von Konkurrenten mit ähnlichen Produkten abheben kann. Die Unterschiede bei der Produktpalette scheinen nicht mehr zu genügen. Eine Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit muss sich aus der Geschichte und Tradition herausbilden. Die Betonung der eigenen Geschichte wie beispielsweise bei einem Familienunternehmen unterstreicht dessen Tradition. Ein Produkt, das aus dieser Tradition entstanden ist und die Veränderung auf dem Markt überdauert hat, vermittelt Qualität und Glaubwürdigkeit. Die Pflege der Tradition hilft dem Image eines Produktes und wird zum Verkaufsargument.⁵⁰ Buss unterstreicht das Differenzierungs- und Distinktionspotenzial einer Marke durch die Verbindung mit der eigenen Vergangenheit. Oft wird dieser Mehrwert von der neuen Managergeneration verschenkt, und im Vordergrund steht dann nur der Austausch der bisherigen Symbole und Identitäten mit neuen Werten.⁵¹

Ein nachhaltiger Ruf eines Unternehmens wird nur durch ein gewachsenes, die Generationen überdauerndes Vorstellungsbild genährt. Ein oberflächlicher und kurzfristiger Eindruck einer Organisation genügt nicht für die Bildung eines Images. Buss unterscheidet deshalb zwei Arten von Image. Ein Unternehmen kann zum einen eine der Aktualität entsprechende, schwankende Vorstellung erwecken, das sogenannte Ad-hoc-Image, das einem flüchtigen und spontanen Eindruck gleichkommt. Dem gegenüber steht das Sockel- oder Tiefenimage, das tief in der Geschichte verankert ist

Feldenkirchen Wilfried; Posner, Eberhard (Hg.): Die Siemens-Unternehmer. Kontinuität und Wandel 1847–2005. München 2005.

⁴⁸ Feldenkirchen, Wilfried: 100 Jahre Siemens-Archiv – 100 Jahre erfolgreiches History Marketing. In: Archiv und Wirtschaft 40 (2007), S. 177–184.

⁴⁹ Buss, Eugen: Geschichte und Tradition – die Eckpfeiler der Unternehmensreputation. In: Archiv und Wirtschaft 40 (2007), S. 72–85.

⁵⁰ Heim, Peter: Das Projekt «Firmenarchive» des Historischen Vereins des Kantons Solothurn. In: Unternehmensarchive – ein Kulturgut? Baden 2006, S. 57–61.

⁵¹ Buss, Eckpfeiler, S. 74.

und kurzzeitige Krisen überdauert. Letzteres ist unter anderem verantwortlich für das Ansehen einer Firma in der Öffentlichkeit. Zum Konflikt kommt es nun aber mit der modernen Marketingstrategie, die ihre Werbung nur anhand des spontanen Ad-hoc-Images entwirft und dabei keinen Erfahrungsaustausch mit der Öffentlichkeit pflegt, was wiederum die Identität untermauern würde. Die zukünftige Herausforderung für das Marketing wird das Pflegen und Kommunizieren von Geschichten und Symbolen aus der Firmenvergangenheit sein.⁵²

Hinzu kommen neue Notwendigkeiten durch die Informationsgesellschaft, in der es schwierig ist, die Aufmerksamkeit von Kunden zu gewinnen. Die Konsumenten sind durch die verschiedenen Medien und Kommunikationskanäle wegen des *Information Overload* überfordert. Nicht nur konkrete Produkte sind austauschbar geworden, sondern auch Versprechen und Ziele, die besonders abstrakt gehalten sind. Damit eine Bindung zu den Kunden entstehen kann, müssen leere Aussagen in eine konkrete Sprache übersetzt werden. Buss bildet in einer Pyramide die verschiedenen Arten von Wettbewerb ab, wobei der Produktwettbewerb den breiten Sockel bildet und der Reputationswettbewerb an höchster Stelle steht. Vermehrt lässt sich feststellen, dass sich der reine Kampf um die Produkte zum Kampf um die Reputation verlagert hat. Erst diese Abgrenzung innerhalb eines Marktes führt zu einem Gewinn des Ansehens. Im Umgang mit Marken sind deshalb starke Traditionsbilder, genährt durch Assoziationen, Geschichten und Mythen, essenziell.⁵³

In seinen Ausführungen geht Buss noch eine Ebene tiefer und erklärt die Wichtigkeit von Symbolen und Signalen für die Kommunikation. Die Menschen leben seit jeher in einer alle Lebensbereiche umfassenden Symbolwelt. Sie dient der Orientierung und Wiedererkennung vor allem vor dem Hintergrund einer sich stark wandelnden Wirtschaft und von komplexen Strukturen. Das Handeln braucht ein historisches Bewusstsein und eine zeitliche Einordnung. Individuen oder Produkte werden so einzigartig und identifizierbar. Eine Marke oder ein Produkt muss in der Werbung mit wiedererkennbaren Metaphern versehen werden, um sich von der Masse abzuheben. Dies wird mit Symbolen, Assoziationen, Mythen und Geschichten erzielt, die aus der Unternehmensgeschichte und -tradition erwachsen müssen. Die Werte sind einzigartig und bieten somit eine Quelle für Vertrautheit, Kompetenz und Glaubwürdigkeit für die Kunden und Mitarbeiter. Dieses Potenzial scheinen sich Marketing und Kommunikation nicht zunutze zu machen. Dort herrschen betriebswirtschaftliche Denkansätze vor. Zu der notwendigen historischen Identität einer Marke kommt entsprechend noch ein Inventar von Symbolik für die Kommunikation mit den Zielgruppen hinzu. Zeichen stehen in Zusammenhang mit dem Sockelimage einer Organisation, das eine tiefere Realitätsebene widerspiegelt und nicht von situativen, negativen Schlagzeilen betroffen ist. Bei der aktuellen Bekanntmachung von Marken spielen eher technische und wirtschaftliche Werte eine Rolle, wobei ihr Symbolwert und somit der Unternehmenswert fürs Marketing nicht ausgenutzt wird.⁵⁴

⁵² Ebenda, S. 75f.

⁵³ Ebenda, S. 76.

⁵⁴ Ebenda, S. 78.

Vertrauen kristallisiert sich als Schlüsselfaktor für den Erfolg eines Unternehmens heraus. Eine empirische Untersuchung in Deutschland beweist, dass das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit von Unternehmen in der Öffentlichkeit gesunken sind, und dies trotz gesteigertem Einsatz von Medien und professioneller Informationspolitik. Von fehlendem Vertrauen sind nicht nur Wirtschaftsakteure, sondern auch Politik, Verwaltung und Kirchen betroffen. Dieses Defizit beweist wiederum die mangelnde Kenntnis und Wertschätzung des Managements einer Firma gegenüber ihrer Vergangenheit.⁵⁵ Nur Vertrauen ermöglicht eine lang andauernde Bindung zwischen Unternehmen und Kunde. Leider stellen bisher Firmen selten die Frage, inwiefern eine historische Identitätsvermittlung einen messbaren Ertrag liefern könnte. Studien belegen jedoch, dass die Tradition den Wert einer Marke steigern kann. Solche Marken bleiben kontinuierlich in der Wahrnehmung der Kunden und vermitteln im Sinne eines *Brand Heritage* Kompetenz und Qualität. Denn Geschäftsbeziehungen sind meist von anonymer Natur. Ein Kunde trifft in der Regel nie direkt auf einen Unternehmer. Die Beziehung bleibt gesichtslos, was keine gute Voraussetzung für das Aufbauen von Vertrauen ist. Um einer Organisation ein Gesicht zu verleihen, ist eine historische Identität nötig. Diese muss von Geschichten und Erzählungen (*corporate stories* oder *company stories*)⁵⁶ genährt und vom Marketing immer wieder aufgelebt und vermittelt werden. Eine solch gelebte Identität wird zum Massstab für Werte und Entscheidungen und kann sich permanent im Bewusstsein der Öffentlichkeit ablagern. Der entstandene Ruf des Unternehmens wirkt positiv auf die verschiedenen Zielgruppen: motivierte Mitarbeiter, treue Kunden und kompetente Bewerber.⁵⁷

Fazit

Die Lektüre der Betriebswirtschafts- und Kommunikationslehre hat gezeigt, dass alle drei untersuchten Begriffe Unternehmenskultur, History Marketing und Image unter dem Oberbegriff Unternehmenspersönlichkeit oder -identität vereint werden können. Die Unternehmenskultur umfasst auch das gemeinsame Selbstverständnis, mit dem sich die Mitarbeiter auseinandersetzen und identifizieren können. Die daraus resultierende Einzigartigkeit macht sich im nach aussen gewandten Image bemerkbar, welches durch gezieltes History Marketing noch verbessert werden kann. Die in der Privatwirtschaft häufig verwendeten Konzepte des Corporate Designs oder der Corporate Communication sind nur Instrumente, um die Ziele der Öffentlichkeitsarbeit zu erreichen.

Interessanterweise wurden in den Texten zu Identität und Image kaum die Geschichte oder Archive explizit erwähnt mit Ausnahme der neusten Publikation zur traditionsgebundenen Unternehmenskommunikation von Bühler und Dürig. Dort wird der Verdacht laut, dass Archive nur als Instrumente für die Kommunikation

⁵⁵ Ebenda, S. 79; Gysin, Roland: Vom Nutzen der Historie in der Privatwirtschaft. Historikerinnen und Historiker forschen in Schweizer Firmen über Geschäfte mit Nazideutschland. In: *Traverse* 1 (2001), S. 79–88.

⁵⁶ Beispiele für Selbsterzählungen wären: Gründungsgeschichte, Biografie eines Mitarbeiters, Produktgeschichten, Innovationen, Mythen und Legenden. Vgl. Buss, Eckpfeiler, S. 82.

⁵⁷ Buss, Eckpfeiler, S. 80–83.

betrachtet werden. Archivare wären somit auch nur Zulieferer und nicht die unentbehrlichen Fachleute für die historische Aufarbeitung.⁵⁸ Die anderen Autoren verwenden Begriffe wie Helden, Mythen oder Legenden und vergessen dabei, wie und mit welchen Informationsquellen solche Geschichten aufgebaut werden. An diesem Punkt muss die Archivistik und Historiografie in Zukunft ansetzen und die fehlende Beziehung zwischen nachhaltigen Marketingstrategien und dem dazu benötigten Basismaterial herstellen. Bühler und Dürig zählen in diesem Zusammenhang drei Hauptaufgaben von Unternehmen auf: erstens die professionelle Aufarbeitung der historischen Tatsachen, zweitens die Schaffung einer Kommunikationsbasis zu den verschiedenen Zielgruppen und drittens die Verknüpfung der historischen Daten mit der Kommunikationsstrategie.⁵⁹ Eine wissenschaftlich fundierte Auswertung von historischen Quellen steigert die Glaubwürdigkeit der Aussagen und den Erfolg bei der Vermarktung. So ist es denkbar, dass die Lancierung eines neuen Logos oder einer neuen Verpackung verbunden wird mit der Darstellung der Entwicklung dieser Elemente aus der Vergangenheit. Dazu werden die historischen Quellen zu Logo und Verpackungsmaterial im Archiv erschlossen und vermittelt. Auch ein gewisser Verhaltensstil im Umgang mit Krisen kann als Modell den nachfolgenden Generationen zugute kommen. Diese vergangenen Handlungsweisen brauchen eine verlässliche Dokumentation in den Archiven.

Zu diesem Zweck müssten Betriebswirtschaftler und Marketingspezialisten mehr mit der Thematik der Archivverwaltung und umgekehrt vertraut gemacht werden. Eine beachtliche Rolle spielen auch die Universitäten, die mit ihren Forschungsarbeiten und Lehrstühlen Einfluss auf die Überlieferungsbildung ausüben können. Die Unterstützung von staatlichen Archivaren oder Spezialarchiven ist in Bezug auf die Ausarbeitung von Hilfsmitteln wie Bewertungskonzepten gefragt. Gerade ungeschultes Personal in Firmenarchiven ist auf einfache und praktische Anleitungen und Richtlinien angewiesen.⁶⁰ Die wichtigste Aufgabe eines Unternehmensarchivars ist bestimmt die Legitimierung seiner Tätigkeit. Hierzu braucht es quantifizierbare Kosten/Nutzen-Analysen, die die Effizienzsteigerung des Arbeitsaufwandes der Mitarbeiter, die Risikominimierung im juristischen Bereich und den Gewinn durch traditionsbewusste Öffentlichkeitsarbeit bestätigen. Unterrichtende und Forscher haben die pädagogische Pflicht, diese Themenfelder in den Universitäten mit Lehrveranstaltungen und Publikationen abzudecken, damit die Bedeutung von Unternehmensarchiven in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird.⁶¹ Um gefährdete Archive aufzuspüren und zu sichern, ist eine Überwachung des Wirtschaftsgeschehens in der Schweiz nach Sektoren aufgeteilt erforderlich. Diese Aufgabe könnte das Schweize-

⁵⁸ Soénius, Ulrich S.: Tradition kommunizieren. In: *Der Archivar. Zeitschrift für Archivwesen* 62 (2009), Heft 2, S.198f.

⁵⁹ Ebenda, S.199.

⁶⁰ Gisler, Öffentliche Archive, S.70; Steigmeier, Defizite, S.530; Tissot, Laurent: *Entreprise, archives d'entreprise et histoires d'entreprise: quels dialogues pour quelles histoires?* In: *Unternehmensarchive – ein Kulturgut?* Baden 2006, S.15–18.

⁶¹ Tissot, *Entreprise*, S.16; Müller, Einleitung, S.10, 14; Zwicker, Josef: *Bank Archives in Switzerland. Recent Developments*, EASTICA, Seminar on Business Development and Archives Management, Hangzhou China 2003, S.12.

rische Wirtschaftsarchiv und die Arbeitsgruppe «Archive der privaten Wirtschaft» des VSA übernehmen.⁶² Als sinnvolle Initiative bewertet Gisler die Strategie des VSA, um die «Sicherung und Koordination einer umfassenden Überlieferungsbildung zu definieren».⁶³ Im Sinne eines Archivs Schweiz sollten Unterlagen mit unterschiedlichen Provenienzen – staatlich und nichtstaatlich – gemeinsam von mehreren Institutionen sichergestellt werden. Zur Verwirklichung dieser Idee wäre ein Kompetenzzentrum für Firmen- und Verbandsarchive und eine gesetzliche Anpassung der Archivierungspflicht von Vorteil.⁶⁴ In der Arbido-Ausgabe über Überlieferungsbildung plädiert Andreas Kellerhals für die funktionale, organisierte Kooperation innerhalb des erweiterten Archivwesens. Er fordert Ausdehnung und Intensivierung sowie Ausdünnung und Konzentration der Überlieferung, um höhere Repräsentativität zu erzielen.⁶⁵

In diesen Ausführungen wollte ich verdeutlichen, wie und weshalb Unternehmen noch aktiver ein Archiv führen müssten. Die Ressource *Information* soll als wirtschaftliche Kraft neben Personal, Rohmaterial oder Kapital bewusst für Werbezwecke eingesetzt werden. Wenn historische Daten als zusätzliches Produkt behandelt werden, ist es einfacher, den Nutzen eines Archivs zu quantifizieren. Das Besondere der Ressource Information ist, dass sie bei Benutzung nicht abnimmt wie andere Ressourcen. Sie wird erst wertvoll, wenn sie gebraucht und geteilt wird. Um diese Wertsteigerung zu erreichen, muss Information organisiert und im Entstehungskontext eingeordnet sein. Die Grundbedingung für den Nutzen dieser Ressource ist die wissenschaftlich korrekt aufgearbeitete Geschichte anhand von authentischen Quellen auf der Basis eines funktionierenden Archivs.

Die Einbindung von Marketing, Betriebswirtschaft und Kommunikation ins Netzwerk der Wirtschaftsarchive ist für deren zukünftige Erhaltung sehr wichtig. Das Konzept des Business-Archivars mit Kenntnissen in Wirtschaft, Marketing, Informationswissenschaft und Geschichte kann diese Entwicklung anregen und den bisher professionell geführten Archiven noch einen neuen Aspekt bringen.⁶⁶ Eine Massnahme zur Sicherung der wertvollen Bestände aus der Wirtschaft für zukünftige Generationen wird der Dialog zwischen Marketing- und Kommunikationsspezialisten und Archivaren/Historikern sein. Gefordert ist die Interdisziplinarität zwischen Betriebslehre, Kommunikation, Marketing und Archivistik.

⁶² Wiesmann, Mathias: Vom Aufspüren gefährdeter Firmenarchive. Beispiele aus dem Schweizerischen Wirtschaftsarchiv. In: Unternehmensarchive – ein Kulturgut? Baden 2006, S. 88–92; Müller, Einleitung, S. 13.

⁶³ Gisler, Öffentliche Archive, S. 77.

⁶⁴ Ebenda, S. 77f.

⁶⁵ Kellerhals, Überlieferungsbildung, S. 10f.

⁶⁶ Pohl, Bankarchive, S. 103–107.