Die Inspiration aus der Unternehmensgeschichte

Die Beschäftigung mit Geschichte ist keine Anekdotensammelei. Unternehmensgeschichte haucht der Unternehmenskultur Leben ein, beflügelt die Strategieentwicklung und ist ein Ideenfundus erster Güte.

Von Sybille Schwarz

Das Prinzip gilt noch heute: *Eine Singer-Nähmaschine aus dem Jahre 1928.* Foto ZB

OFFENBURG, 6. Juli

Lohnen sich Investitionen in die Unternehmensgeschichte, oder handelt es sich lediglich um einen Kostenfaktor, der gerade in angespannten Zeiten vermieden werden sollte? Investitionen basieren auf Zukunftserwartungen, die aufgrund ihrer Ungewissheit triftiger Gründe bedürfen. Die Unternehmensgeschichte bietet zwar keine Patentrezepte für schnelle Problemlösungen, sie kann aber durchaus als nachhaltige Investition begriffen werden, die im Sinne einer generationenübergreifenden Ausrichtung Anhaltspunkte für die Fortführungsfähigkeit und künftige Weichenstellung eines Unternehmens liefern kann.

Die Unternehmensgeschichte lenkt die Aufmerksamkeit auf das, was sich ändern muss, und das, was bleiben kann, und eröffnet dadurch eine Möglichkeit, das Spannungsfeld Wandel und Kontinuität sinnvoll zu gestalten. Häufig scheitern Unternehmen, weil sie es versäumt haben, aus den Fehlern der Vergangenheit zu lernen beziehungsweise die Erfolge der Vergangenheit als Ausgangspunkt für eine neue Erfolgsgeschichte zu nutzen. Wo liegen die großen Brüche beziehungsweise Umbrüche des Unternehmens, wo hat sich Kontinuität bewährt und wo nicht? Oft führen vermeintlich kleine Ereignisse der Vergangenheit zu gravierenden Folgen, deren Tragweite wiederum erst im Rückblick erkannt wird, deren Würdigung dann aber durchaus existentiell für die unternehmerische Zukunft sein kann. Sich solche Ereignisse vor Augen zu führen erweitert den Erkenntnishorizont, vor allem hinsichtlich folgender fünf Aspekte: der Unternehmensstrategie, der Unternehmenskultur, der Reputation eines Unternehmens, der

> Bindung entsteht aus der Verbundenheit gegenüber einer Tradition, an deren Fortführung man mitwirkt oder teilhaben möchte.

Innovationsfähigkeit und nicht zuletzt hinsichtlich der Qualität der Unternehmensführung.

In der Unternehmensgeschichte wird die Entwicklungslogik eines Geschäfts sichtbar. In ihr lassen sich Entscheidungen erkennen, welche die Entwicklung eines Unternehmens beeinflusst und den Erfolg einer Unternehmensstrategie bestimmt haben. Die Unternehmensgeschichte inkorporiert im wörtlichen Sinne das Erfahrungswissen einer Korporation. Gelingt es, diese Ressource zu erschließen und in entscheidungsrelevante strategische Informationen zu übersetzen, wird Unternehmensgeschichte zur reflektierten Praxis.

Bereits Aristoteles hat unterschiedliche Wissensformen gekannt. So unterscheidet er zwischen einem Herstellungswissen (Techne), welches die Theorie leitet, und einem Praxiswissen (Phronesis), welches nicht mit der Anwendung von theoretischem Wissen in der Praxis zu verwechseln ist, sondern aus der Erfahrung der Praxis selbst stammt. Führungskräfte stehen häufig vor Situationen, in denen wissenschaftliche Expertise nur bedingt weiterhilft, jedoch Erfahrungswissen eine wichtige Unterstützung für strategische Weichenstellungen ermöglicht. Die Unternehmensgeschichte liefert Anhaltspunkte, um solche Erfahrungsschätze zu heben und einer produktiven Verwendung zuzuführen. Sie hilft, das unternehmerische Gedächtnis zu aktivieren und eine Problemwahrnehmung auszubilden, welche die Welt der Zahlen mit unternehmerischen Erfahrungen verknüpft. Dadurch erhalten klassische Leistungskennzahlen eine erhöhte Aussagekraft. Insbesondere im Zeitvergleich beginnen Zahlen zu sprechen, werden die Erfolge und Misserfolge strategischer Entscheidungen deutlich. Beispielsweise haben sich die Erwartungen vieler strategisch motivierter Übernahmen und Beteiligungen rückblickend nicht erfüllt und zu einem hohen Abschreibungsbedarf in den Bilanzen geführt. Auch waghalsige Expansionsstrategien haben nicht selten dazu geführt, dass Umsatzveränderungen und Kostenveränderungen weit auseinandergefallen sind.

Die Unternehmenskultur repräsentiert die Wertvorstellungen und Denkhaltungen eines Unternehmens, die das Verhalten der Mitarbeiter prägen und das Erscheinungsbild des Unternehmens bestimmen. Hierzu bedarf es einer Landkarte, eines Kompasses im Sinne einer Navigationshilfe, die gerade in schwierigen Zeiten Orientierung bietet. Oftmals genügt der Zauber des Anfangens, die Rückversetzung in eine Gründungssituation oder die Vergegenwärtigung des Erfindungsreichtums der Gründungsväter, um die Bindung innerhalb eines Unternehmens zu festigen. Dabei geht es nicht um die Frage, wie groß die Fußstapfen der Unternehmensgründer sind, vielmehr interessiert, ob diese in der Gegenwart Spuren hinterlassen, die auch bei Nebel Orientierung ermöglichen. Diese Fußstapfen können für die Motivation der Mitarbeiter entscheidend sein, sie können aber auch die Attraktivität als künftiger Arbeitgeber bestimmen. Bindung entsteht häufig aus der Verbundenheit gegenüber einer Tradition, an deren Fortführung man mitwirkt oder teilhaben möchte.

Ein Unternehmen lebt vom Vertrauensvorschuss der Kunden, die ihrerseits auf die Reputation eines Unternehmens vertrauen. Reputation ist ein Maßstab für die Fähigkeit eines Unternehmens, Erwartungen in der Vergangenheit erfüllt zu haben, weil Leistungen erbracht wurden, die der Kunde geschätzt hat. Umso wichtiger ist es, die Signale des Kunden sensibel aufzunehmen und mit den Erfahrungen aus der bisherigen Unternehmensgeschichte zu verknüpfen. Nur so lassen sich Anhaltspunkte gewinnen, welche Leistungserwartungen der Kunde in Zukunft hat. Die Unternehmensgeschichte kann aber auch im Umgang mit Reputationsverlusten hilfreich sein, beispielsweise wenn ein Unternehmen sich wieder auf bewährte Unternehmenstugenden besinnt oder es glaubhaft machen kann, aus negativen Erfahrungen wie Korruptionsfällen gelernt zu haben.

Häufig entstehen Innovationen aus dem Bedürfnis heraus, aus den bisherigen Erfahrungen zu lernen, um es in Zukunft besser zu machen. Sie entwickeln sich inkrementell, bestehende Lösungen werden kontinuierlich weiterentwickelt und Erfahrungswissen genutzt, um zu neuen Erkenntnissen zu gelangen. Manchmal offenbart sich das komplexe Zusammenspiel verschiedener Erfolgsfaktoren erst rückblickend. Zunehmend setzt sich ein offenes Innovationsverständnis durch, das unterschiedliche Ideengeber als Inspirationsquellen einsetzt. Beispielsweise werden die Ideen der Mitarbeiter und Kunden genutzt, um Produkt- und Prozessinnovationen voranzutreiben.

Die Unternehmensgeschichte kann ebenfalls als Inspirationsquelle für Innovationen verstanden werden, gibt sie doch Aufschluss darüber, welche Faktoren in der Vergangenheit Innovationen zum Durchbruch verholfen haben. Ob die Unternehmensgeschichte die Strategieentwicklung beflügeln, der Unternehmenskultur Leben einhauchen, als Gewissen für die Unternehmensreputation taugen und als Ideenlieferant für Innovationen dienen kann, hängt von der Qualität der Unternehmensführung ab. Eine gute Unternehmensführung stellt die Unternehmensgeschichte in den Dienst der Aufrechterhaltung der unternehmerischen Leistungsfähigkeit. Nur ein leistungsfähiges Unternehmen kann längerfristig Zukunftserwartungen erfüllen. Schönfärbereien, Verschleierungsmanöver und persönliche Selbstinszenierungen sind im Hinblick auf die Unternehmensgeschichte fehl am Platz und für ein Unternehmen wenig hilfreich. Die kritische Auseinandersetzung mit der Unternehmensgeschichte fordert auch von der Unternehmensführung die Fähigkeit zur kritischen Selbstreflexion.

Die Unternehmensgeschichte bietet nicht nur einen Fundus alternativer Wissensquellen, wie Erfahrungswissen und Orientierungswissen, ein weiterer Grund, sie als Investition in die Zukunft zu betrachten, liegt in ihrer Aussagefähigkeit für die wertorientierte Unternehmensführung. Entscheidend für ein Unternehmen ist danach die Fähigkeit, nachhaltig Cashflows zu erzielen. Vom ausgewiesenen Gewinn oder Verlust lässt sich nicht ohne weiteres auf die künftigen Cashflows oder die Zahlungsfähigkeit, geschweige denn Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens schließen. Gewinngrößen sind manipulierbar, wer ein Unternehmen im Hinblick auf die Aufrechterhaltung seiner Zahlungsfähigkeit beurteilen will, muss Zahlen mit Geschichten verbinden, zum Beispiel mit Geschichten über Produkte, Marken und Modelle, über unternehmerische Brüche, Umbrüche und Aufbrüche. Nur so können Zukunftsaussichten annähernd in Cashflow-Projektionen überführt und Unsicherheiten aufgedeckt werden. Beispielsweise verdeutlicht die Erfolgsgeschichte der Balanced Scorecard, dass die Finanzperspektive nur eine Dimension der unternehmerischen Leistungsfähigkeit abbildet, die mit anderen Perspektiven verknüpft werden muss. Implizit wird dabei für jede Perspektive eine Geschichte zugrunde gelegt. Was die Kunden erwarten, ist nicht unabhängig davon, wie Erwartungen in der Vergangenheit erfüllt wurden. Die Lern- und Entwicklungsperspektive hängt vom Pfad ab, den das Unternehmen bereits eingeschlagen hat, und die Prozessperspektive erschließt sich nur, wenn die bisherige Organisation der Geschäftsprozesse verstanden wird.

Die Verknüpfung der Unternehmensgeschichte mit wertorientierten Unternehmensinformationen lenkt den Blick auf die Fortführungsfähigkeit eines Unternehmens und kann vor unrealistischen Wertsteigerungsvorstellungen bewahren. Sie verdeutlicht, dass die Ausrichtung auf die kurzfristige Gewinnmaximierung die

> Gewinngrößen sind manipulierbar, wer die Zahlungsfähigkeit beurteilen will, muss Zahlen mit Geschichte und Geschichten verbinden.

längerfristige Existenzsicherung eines Unternehmens gefährden kann und nicht die Interessen einzelner Anspruchsgruppen die Oberhand gewinnen sollten, sondern einzig und allein das Interesse an der Sicherstellung begründeter Zukunftsaussichten auf der Grundlage bestehender Erfahrungen, weil letztlich nur ein existierendes Unternehmen Ansprüche bedienen kann.

Die Vergegenwärtigung der Unternehmensgeschichte dient nicht der Anekdotensammelei, vielmehr kann sie als Unternehmensleitfaden begriffen werden, der die Nähte zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zusammenhält und dadurch Identität ermöglicht. Die Unternehmensgeschichte liefert eine Art Plausibilitätstest, ob die Erfahrungen der Vergangenheit in Einklang mit den Entscheidungen der Gegenwart und den künftigen Erwartungen stehen. Insofern lässt sie sich mit einer Schachtel Puzzleteile vergleichen, die sich zusammensetzen lassen, sofern nach Erfahrungsmustern Ausschau gehalten wird. Sie ermöglicht Erkenntnisgewinne, die jenseits von instrumentellem und theoretischem Wissen liegen. Da die Innovationskraft eines Unternehmens von der kreativen Kombination unterschiedlicher Wissensressourcen abhängt, sollte auf diese Quelle nicht verzichtet werden.

Der Bezug auf die Unternehmensgeschichte, sei es von den Unternehmen selbst oder in der Berichterstattung über Unternehmen, wird oft gewählt. Porsche weist unter Berufung auf die Ingenieurleistungen eines Ferry Porsche in einem neuen Werbeslogan darauf hin, dass die Geschichte weitergeht. Die Rückrufaktionen von Toyota werden in der Presse häufig mit dem Hinweis kommentiert, Toyota sei sich selbst untreu geworden. Bosch beruft sich auf den Ausspruch des Firmengründers Robert Bosch: „Lieber Geld verlieren als Vertrauen."

Die wenigen Beispiele verdeutlichen, worum es eigentlich geht. Die Unternehmensgeschichte kann in einer fragilen Welt Identität stiften, Orientierung bieten und das Vertrauen rechtfertigen, Probleme in den Griff zu bekommen. Ihr kann entnommen werden, wie es Menschen früher gelungen ist, in bestimmten Lebenssituationen und unter unterschiedlichen Umständen Probleme zu lösen. Umgekehrt zeigt sie auch, welche Verhaltensweisen sich in welchen Situationen nicht bewährt haben. Positive Erfahrungen aus der Unternehmensgeschichte rechtfertigen das Vertrauen in die Zukunft eines Unternehmens. Blindes Vertrauen ist risikoreich, wie die Ereignisse am Neuen Markt vor einigen Jahren gezeigt haben. Insofern ist es wenig verwunderlich, dass Unternehmen, die bereits in der Vergangenheit die Gelegenheit hatten, ihre Existenzberechtigung am Markt unter Beweis zu stellen, weniger auf Wagniskapital angewiesen sind als solche, die auf keine Geschichte verweisen können.

Die Unternehmensgeschichte kann den Stoff für einen unternehmerischen Fortsetzungsroman liefern, der sich verschiedener Quellen bedient. Die Kombination aus Erfahrungswissen, das nur aus der Praxis selbst gewonnen werden kann, und ökonomischer Ratio, welche die Sicherstellung der künftigen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens in den Mittelpunkt stellt, ist zwar keine Fortführungsgarantie, rechtfertigt aber zumindest das Vertrauen darauf. Nicht umsonst hat der um Vermittlung zwischen Lebenspraxis und Wissenschaft bemühte Philosoph Hans-Georg Gadamer immer wieder angemahnt: „Zukunft braucht Herkunft." Um die langfristige Rendite einer Investition in die Unternehmensgeschichte sollte man sich keine Sorgen machen.

Sybille Schwarz ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre, Strategisches Management, Value Based Management und Unternehmensethik an der Hochschule Offenburg.