

Hartmut Berghoff und Jakob Vogel (Hg.)

# Wirtschaftsgeschichte als Kulturgeschichte

Dimensionen eines Perspektivenwechsels

*Hartmut Berghoff* ist Professor für Wirtschafts- und Sozialgeschichte an der Universität Göttingen und Mitherausgeber der Zeitschrift für Unternehmensgeschichte.

*Jakob Vogel*, Dr. phil., ist wissenschaftlicher Assistent am Frankreich-Zentrum der Technischen Universität Berlin.

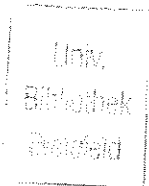
Campus Verlag  
Frankfurt/New York

K

04-12746

Gedruckt mit Unterstützung der *Fritz Thyssen Stiftung* und der  
Wissenschaftsförderung der Sparkassen Finanzgruppe e. V.

14  
GK 300  
W7K9



**Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.  
ISBN 3-593-37596-6

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2004 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main  
Satz: Horst Brühmann, Frankfurt/Main  
Druck und Bindung: KM-Druck, Groß-Umstadt  
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.  
Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: [www.campus.de](http://www.campus.de)

# Unternehmenskulturen im internationalen Vergleich – oder integrale Unternehmensgeschichte in typisierender Absicht?

*Thomas Welskopp*

»Unternehmenskultur« hat seit den 1980er Jahren Konjunktur.<sup>1</sup> Die betriebswirtschaftliche Managementforschung erhoffte sich von diesem Konzept handlungsleitende Orientierung, um Steuerungsdefizite der Unternehmen, insbesondere im Umgang mit »Principal-Agent«-Problemen, auszugleichen.<sup>2</sup> Das geschah mit verunsichertem Blick auf vermeintlich überlegene japanische Formen der Unternehmensleitung.<sup>3</sup> Angesichts der »Asien-Krise« spricht davon heute niemand mehr. Aber aus diesen historischen Umständen erklärt sich das aktuelle Interesse an »Wirtschaftskulturen« und »Wirtschaftsstilen«, das eine allgemeinere international vergleichende Perspektive in die Diskussion gebracht hat.

## 1. Chancen und Grenzen des Konzepts in der Unternehmensgeschichte

Seit einigen Jahren gibt es Tendenzen, das ökonomische Konzept der »Unternehmenskultur« für die deutsche Unternehmensgeschichte nutzbar zu machen.<sup>4</sup> Für Wirtschaftshistoriker war dieser Zugang aus zwei Gründen attraktiv: Zum einen reflektierte er eine überfällige Öffnung der Ökonomie gegenüber Gesichtspunkten, die in der mikroökonomischen Theoriebildung zuvor keine Rolle gespielt hatten. Institutionelle Arrangements, Recht, Rituale und Werte stießen nun auf Interesse. Das Unternehmen als sozialer Kosmos mit einer eigenen Identität und Lebenszeit rückte ins Blickfeld, also das, womit sich Unternehmenshistoriker eigentlich schon immer beschäftigt hatten. Der Trend zur »Unternehmenskultur« signalisierte eine Aufwertung historischer Faktoren bei der Analyse von Unternehmensentwicklungen – und damit na-

türlich auch der Unternehmensgeschichte selbst – im Diskurs der Ökonomie. Zum anderen verhielt der Ansatz einen analytischen Rahmen für die Unternehmensgeschichtsschreibung, den diese traditionell eher theoriarmer Disziplin gut brauchen konnte. Er hatte den Charme, in der Ökonomie auf Akzeptanz zu stoßen und die Unternehmensgeschichte nach langer Zeit wieder an die aktuelle Theoriediskussion anzuschließen.<sup>5</sup> Darüber hinaus bot er ein Dach, unter dem sich die modellasketische Auslegung neuerer historisierender Theorieansätze, vor allem der *Neuen Institutionenökonomie*, und »weichere«, empirisch dichtere Zugänge zu historischen Unternehmen, wie sie die Unternehmensgeschichte der letzten zehn Jahre entwickelt hatte, zusammenfinden konnten.<sup>6</sup>

Überdies scheint die Suche nach einer Syntheseperspektive die unternehmenshistorische Rezeption angespornt zu haben. Kleine Untersuchungseinheiten, spezialisierte Zugriffe oder spezifische Forschungsfelder konnten unter Verweis auf den Fluchtpunkt der »Unternehmenskultur« aus ihrer Isolierung geholt und miteinander in Beziehung gesetzt werden.<sup>7</sup> Die Geschichte einer Firma, betriebssoziologische Perspektiven der »Mikropolitik«-Forschung oder ältere Untersuchungsgegenstände wie die »betriebliche Sozialpolitik« ließen sich auf diese Weise einer überbetrieblichen Phänomenologie zuordnen, für die ein Katalog von Generalisierungen bereits zur Verfügung stand – wenn man sich an der ökonomischen Literatur orientieren wollte – oder die zu eigener begrifflicher Abstraktion und Typenbildung einlud.<sup>8</sup> »Unternehmenskultur« verführte zugleich zu einem kühnen Spagat, denn einerseits strebte man, Unternehmensgeschichte mit Hilfe dieses Bezugsrahmens *ökonomischer* zu machen, andererseits lockte die Kulturgeschichte mit ihren modischen Sichtweisen, die von der Ökonomie weggeführt hatten, um sich den konstruierten Welten der Diskurse, Bedeutungen und Identitäten zuzuwenden. Idealerweise konnte die »Unternehmenskultur« dazu verhelfen, eine disparate Unternehmensgeschichte zu integrieren, mikroökonomisch neu zu fundieren, theoretisch aufzurüsten und im selben Atemzug als eine zeitgemäße wirtschaftshistorische Kulturgeschichte im neuen *Mainstream* zu verankern.<sup>9</sup>

Das sind überaus zustimmungsfähige Ziele. Die Frage bleibt, ob die vorgezeichneten Wege dahin führen. Die betriebswirtschaftliche Unternehmenskulturforschung hat ihre eigenen Probleme hervorgebracht. Sie beginnen beim Begriff der »Kultur«. Im Grunde stehen in der Ökonomie zwei Auffassungen nebeneinander. Eine fordert, kulturelle Kategorien als Variablen in die ökonomische Modellbildung einzubeziehen und damit an das traditionelle

neoklassische Denken anschlussfähig zu machen. Das bedeutet, »Kultur« eng und präzise zu fassen, um sie in Faktoren lokalisieren und ihr kausales Gewicht beimessen zu können. So verfährt im Grunde die *Neue Institutionenökonomie*. In ihren Kategorien des unvollständigen Vertrags, des »Principal-Agent«-Problems oder der Normen, Werte und Rituale ist »Kultur« – ebenso wie »Geschichte« – als tendenziell ökonomisch messbare Größe enthalten.<sup>10</sup> Das setzt dem phänomenologischen Spektrum, das ein solcher Kulturbegriff ausleuchtet, sehr enge Grenzen. Unternehmenshistoriker werden »Unternehmenskultur« nicht auf Minimierungsprobleme der Transaktions- oder Opportunitätskosten beschränken wollen. Das wäre eine reduktionistische Sicht sowohl auf die »Kultur« als auch auf »Unternehmen«.<sup>11</sup>

Die andere Position appelliert an »Kultur«, um zu Erklärungen unternehmensinterner Prozesse zu kommen, die sich dem konventionellen theoretischen Rüstzeug der Ökonomie entziehen. Phänomene außerhalb der neoklassischen Begrifflichkeit, aber auch einer schematisch vorgehenden *Institutionenökonomie*, erscheinen dann als Produkte einer zunächst ominösen »Unternehmenskultur«. Ominös aus drei Gründen: Erstens liegt ihr Ort *außerhalb* des ökonomischen Kernbereichs, also außerhalb dessen, was ein Unternehmen auch in den Augen der *Institutionenökonomie* ausmacht. Zweitens kommt der »Kultur« gemäß dieser Prämisse eine *residuale Bedeutung* als *Catch-all*-Kategorie zu für all das, was die traditionellen Begriffe nicht abdecken. Drittens wird ihr *trotzdem* eine kausale Kraft zugeordnet. Bei näherem Hinsehen ergibt sich, dass auch diesem aufgeblähten Kulturverständnis ein Reduktionismus innewohnt, der aus dem hergebrachten methodologischen Individualismus der Ökonomie rührt. Sobald »Kultur« aus dieser »weiten« Sicht ins Spiel kommt, wird sie individualisiert und psychologisiert. »Kultur« entpuppt sich als schlichte Erweiterung des *Rational-choice*-Akteurs ins Reich der Präferenzen (*beliefs*) und Prägungen (*values*).<sup>12</sup>

Durch die betriebswirtschaftliche Brille betrachtet, erscheint »Unternehmenskultur« als Führungsproblem, mit dem man umgehen muss, weil es den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens wesentlich erklärt und auf den ökonomischen Kernbereich Einfluss ausübt. Beide Lesarten von »Kultur« sind sich einig, dass sie einerseits »Unternehmenskultur« maßgeblich als Produkt strategischen Managementhandelns, als »Ergebnis von Führungsprozessen«, begreifen und andererseits die Erzeugung und Pflege einer solchen »Kultur« mit dem Management »weicher« Faktoren, der Vermittlung von Vertrauen und Werten durch Ideen, Leitsätze, Legenden und Rituale, gleichsetzen.<sup>13</sup>

Daran mag deutlich werden, dass die Unternehmensgeschichte an das Konzept der »Unternehmenskultur« vielleicht ganz andere Anforderungen stellt als die Ökonomie. Bei der Unternehmensgeschichte liegt das Gewicht eher auf der Synthese als der kausalen Analyse. Ihr ist an der Erfassung phänomenologischer Breite gelegen und weniger an Operationalisierbarkeit. Sie strebt überhaupt erst einen tragfähigen Begriff des »Unternehmens« an und sollte ihn deshalb nicht gleich wieder modelltechnisch verengen. Es stellt sich auch die Frage, inwieweit die wirtschaftshistorische Forschung überhaupt Anleihen *aus der Ökonomie* bedarf, um sich mit dem nötigen theoretischen Rüstzeug zu versehen. Manche Wirtschaftshistoriker betrachten die Unternehmensgeschichte als retrospektive Ökonomie und wollen sie auf einen mikroökonomischen Theoriekanon verpflichten. Andere plädieren dafür, sie gegenüber interdisziplinären Theorieangeboten zu öffnen, um damit die Ökonomie selber zu historisieren.<sup>14</sup> Ihr Argument lautet, dass eine der ökonomischen Theorieentwicklung hinterher hechelnde Unternehmensgeschichte letztlich nicht den »blinden Fleck« der Wirtschaftswissenschaften erleuchten kann, der sie eher zum Teil des Spiels als zu dessen Beobachter macht.<sup>15</sup> Der spezifische Beitrag der Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte zum historischen Verständnis ökonomischen Handelns könnte gerade darin liegen, *dieses aus einer anderen als einer wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive* zu betrachten.<sup>16</sup>

Auch die Anwendungsorientierung eines großen Teils der betriebswirtschaftlichen Forschung, die »Kultur« in den 1980er Jahren zu einem Modebegriff aufgebläht hat, bleibt der Unternehmensgeschichte eher fern. Sie hat sich auch nie an die unseriösen Trendsetter gehängt. Aber eine Grundausrichtung lässt sich aus dieser Forschung insgesamt nicht herausrechnen. Diese bildet eine dreischriftige Stufenfolge ab: Der Entdeckung der »Unternehmenskultur« in der Managementlehre lag die Einsicht zugrunde, dass es sich bei Unternehmen nicht um rein »rationale Ordnungen«, sondern soziale Beziehungsgeflechte mit erheblichen, durch strategische Lenkung von oben nicht beherrschbaren Ungewissheitszonen handelt.<sup>17</sup> »Unternehmenskultur« erschien also zunächst als *Forschungsproblem*. Daraus wurde in einem zweiten Schritt ein *Führungsproblem*, abgeleitet aus dem Schluss, dass »Management als systematische Kombination von zentraler Planung, schrittweiser Realisierung und gründlicher Kontrolle [vorbei]« sei.<sup>18</sup> Der dritte Schritt bestand darin, den analytischen Rahmen darauf auszurichten, das *Führungs-* und nicht das *Forschungsproblem* zu lösen. In der Perspektive sollte das Management die Fähigkeit erwerben, mit einem neuen Führungsstil, das auf die beobachte-

ten kulturellen Arrangements einging und sie nutzte, sein Steuerungsdefizit zu kompensieren.<sup>19</sup>

Das ist den Unternehmenshistorikern nicht entgangen. Im Gegenteil kritisieren sie ausdrücklich Tendenzen in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur, die »Unternehmenskultur« als »universal einsetzbares ›Werkzeug der Mitarbeiterführung« konzipieren, als jederzeit manipulierbares Produkt bewusster Managementpolitik.<sup>20</sup> Man wehrt sich entschieden gegen ein allzu instrumentalistisches und funktionalistisches Verständnis. Demgegenüber hat sich ein spezifisch historischer Sprachgebrauch eingebürgert, der das Konzept als begriffliches Dach benutzt, unter dem historisch-konkrete Ausprägungen wie »Paternalismus«, »betriebliche Sozialpolitik«, »soziale Betriebspolitik«, »human engineering« und »human relations«, »Werks- und Betriebsgemeinschaft« bis hin zum »neuen Betriebsklima« und den »industriellen Beziehungen« der Mitbestimmungsära ihren Platz finden.<sup>21</sup> Auch Herbert Matis' Versuch einer unternehmenshistorischen Aneignung läuft auf ein sechsgliedriges Schema pauschaler Typenkonzepte hinaus, für die »Unternehmenskultur« letztlich nur ein wenig aussagefähiger Sammelbegriff ist.<sup>22</sup> Gemeinhin sind die unternehmenshistorischen Ambitionen jedoch weiter gesteckt. Man will mit der ökonomischen Theorie im Rücken »Unternehmenskultur« zu einem analytischen Rahmen ausarbeiten, auch wenn dies Abweichungen von deren Semantik erfordert.

Trotzdem liegt gerade darin die Gefahr, perspektivische Verkürzungen aus der betriebswirtschaftlichen Forschung zu übernehmen, die man als Unternehmenshistoriker sogar erkennt und anficht, empirisch vermeidet und dann doch durch die Hintertür einschleppt, und sei es in der Form eines nachlässigen Sprachgebrauchs. Anne Nieberdings *Unternehmenskultur im Kaiserreich* beispielsweise, ein Vergleich der betrieblichen Sozialpolitik zweier Unternehmen, der in seinen empirischen Teilen die Instrumentalisierungsthese nachdrücklich in Frage stellt<sup>23</sup>, erscheint in einer Rezension als Versuch, zu zeigen, wie »die *Wahl einer bestimmten Kultur* für das Unternehmen eine *Strategie* [sein kann], die es ihm erlaubt, Agenten an sich zu binden und so Vorteile im Hinblick auf die unternehmensinternen Transaktionskosten« zu erzielen.<sup>24</sup> Hier erweist sich die semantische Kraft einer gewohnten Begriffsverwendung als zäher denn alle Nuancierungen und empirischen Befunde. Auch Hartmut Berghoff überschreitet in seinem Sprachgebrauch unwillkürlich die Grenze zwischen einem heuristischen und einem funktionalistischen Verständnis. So definiert er »Unternehmenskultur« als »gewachsene[s] Regelsystem[], spezifische[s] Werte- und Normengefüge sowie gemeinsame[s] Wahrnehmungs-

und Handlungsmuster«. In der direkt anschließenden Passage heißt es dann: »Als innerbetriebliches Steuerungssystem besitzt die Unternehmenskultur Koordinierungs-, Integrations- und Motivationsfunktionen.«<sup>25</sup> Die Frage ist, ob man der betriebswirtschaftlichen Unternehmenskulturforschung überhaupt entkommen kann, wenn man von ihren theoretischen Vorarbeiten zehren, ihre Verkürzungen aber vermeiden will. Denn sie sind in dem unklaren Verhältnis der drei Stufen: »Unternehmenskultur« als Forschungsproblem, als Führungsproblem und als Konzept zur Lösung *dieses Führungsproblems*, angelegt.

Die Defizite resultieren aus unwillkürlichen Übergängen zwischen den drei Ebenen der Problematisierung. Das erklärt zum Beispiel die notorische *Top-down*-Perspektive, gepaart mit der Prämisse der unternehmerischen Gestaltbarkeit, die man in der frühen betriebswirtschaftlichen Forschung häufig findet. Die Verengung findet in dem Moment statt, in dem aus dem Forschungsproblem »Unternehmenskultur« ein Führungsproblem – und *nur noch ein Führungsproblem* – wird. Ein unkontrollierter Ebenenwechsel liegt auch vor, wenn »Unternehmenskultur« *holistisch* – als zusammenhängende, organische, homogene Einheit – gedacht wird. Ein klarer Trend geht dahin, den Begriff *harmonistisch* aufzufassen. Danach ist »Unternehmenskultur« für die Sozialintegration in den Betrieben verantwortlich; sie puffert Konflikte ab und stiftet Konsens. Dementsprechend beurteilt man »starke« Kulturen tendenziell positiver als »schwache«, es sei denn, dass »Stärke« in dysfunktionale Starre und Unfähigkeit zur Anpassung umschlägt. Eine »starke Kultur« sei abhängig von ihrem »Verbreitungsgrad« und ihrer »Verankerungstiefe«, von ihrer »Prägnanz« und dem Grad ihrer Übereinstimmung mit den Zielen der Unternehmenspolitik.<sup>26</sup> Nicht ganz identisch damit ist die Gefahr, »Unternehmenskultur« ausschließlich mit *positiven, gestaltenden Maßnahmen* in Verbindung zu bringen. Hier schlägt der Paradigmenwechsel in der Managementlehre von einer Kontroll- auf eine Motivationsperspektive durch. Dagegen geht der Machtaspekt in den unternehmensinternen Sozialbeziehungen völlig verloren. Schließlich rangieren alle Maßnahmen tendenziell unter *zielbewusster Managementpolitik*. Die Analyse konzentriert sich häufig auf manifeste Kommunikationsakte der Unternehmen. Daher erscheint dann nicht selten als Beschreibung interner *Praxis* das, was eigentlich *Kommunikation* der Unternehmensleitung nach außen *über* das ist, was sie als *Zielvorstellung* betrieblicher Abläufe formuliert oder als entsprechende *Praxis ausgibt*.<sup>27</sup> Die »Kultur« der Unternehmen deckt sich dann folgerichtig mit der Semantik unternehmerischer Selbstbeschreibung.

Vieles von dem kann man den ergiebigen Expeditionen in die »Kultur« historischer Unternehmen aus der jüngsten Wirtschaftsgeschichte nicht vorwerfen. Fraglich wäre hier eher, ob man den mit den genannten Risiken behafteten Appell an die Unternehmenskulturforschung *als analytischen Rahmen* überhaupt benötigt, um sich theoretisch zu verorten. Vielleicht treiben die vielfältigen Befunde, die auf die Heterogenität, Umkämpftheit und Steuerungsunfähigkeit von »Unternehmenskultur« hindeuten, über diesen Rahmen hinaus.<sup>28</sup> Aber auch Versuche, das Konzept in der Unternehmensgeschichte eigenständig theoretisch zu begründen, sind vor der Gefahr der Harmonisierung und der Identifikation von »Kultur« mit substanziellen, gestaltenden Praktiken nicht gefeit. Anne Nieberding und Clemens Wischermann etwa definieren »Unternehmenskultur« als »gemeinsame Konstruktion von Sinn«, die »von einem Kollektiv getragen [wird], das die Sinnhaftigkeit dieser partiellen Welt als objektiv erfährt und beständig neu schafft«.<sup>29</sup>

Problematisch hieran ist die Doppeldeutigkeit der Begriffe »gemeinsam« und »Kollektiv«, die auf rekursive Beteiligung oder aber auf Affirmation oder Konsens hinauslaufen kann. Im ersten Fall beziehen sich alle Beteiligten auf etwas, dem sie Sinn zuweisen. Es muss aber nicht für alle der gleiche Sinn sein, und der Bezug darauf kann variieren bis hin zu antagonistischem Verhalten. Im zweiten Fall ist ein geteilter Sinn und ein verbindlicher Bezug darauf, der das Kollektiv zu einer handlungsfähigen Gruppe macht, vorausgesetzt. Unter dem Strich steht »Unternehmenskultur« für etwas Unausgesprochenes, das mehr ist, als was Eigentümer und Beschäftigte lediglich institutionell verbindet, nämlich für die *Integration des Sozialsystems Unternehmen*. Das bedeutet, dass bei allem, was ein Unternehmen sonst noch sein mag und welche Konfliktherde in ihm existieren, es seine »Kultur« ist, die sein soziales Funktionieren und Fortleben ermöglicht. Das lädt den Kulturbegriff normativ auf und verengt ihn gleichzeitig auf den normbezogenen Ausschnitt aller unternehmensinternen Praxis.

Aus theoretischer Perspektive benötigen kapitalistische Betriebe dagegen ein Mindestmaß an *Kooperation* – und nicht *Konsens* –, um zu funktionieren. Nach Marx und Weber sind es wesentlich die ökonomischen Abhängigkeiten – vor allem der Beschäftigten von den Arbeitgebern bzw. von ihrem Erwerbseinkommen –, die die Produktionseinheiten »am Arbeiten« halten, im Prinzip auch ohne den »Kitt« einer gemeinsamen Wertebasis. Der theoretische Reiz der Denkfigur vom »Kapitalverhältnis« geht ja gerade von dem Paradoxon aus, dass Unternehmen *über die Spannung* integriert werden, die Akteure mit strukturell gegensätzlichen Interessen trotzdem zur produktiven Zusammen-

arbeit (mit der Ausnahme des Konflikts) veranlasst.<sup>30</sup> Diese ökonomischen Kernstrukturen sind ihrerseits kulturell sowohl fundiert als auch eingebettet, und die Kulturen der kapitalistischen Marktwirtschaft prägen grundlegend mit, was man ansonsten noch als »Unternehmenskultur« verstehen mag. »Unternehmenskultur« ist nicht nur das, was moderierend auf das »nackte Lohnverhältnis« einwirkt. Ein Konzept, das von institutionalisierter Macht absieht oder nur deren harmoniestiftenden Ausgleich im Auge hat, bleibt einseitig.

## 2. »Integrale« Unternehmensgeschichte

»Unternehmenskultur« ist zweifellos ein zentrales *Forschungsproblem*. Der von der Ökonomie vorgezeichnete *analytische Rahmen* dagegen hat für Unternehmenshistoriker seine Tücken. Er droht, den Kulturbegriff zugleich aufzublähen und zu verkürzen. Er verengt das Konzept intentionalistisch bzw. instrumentalistisch – auf den *Umgang mit »kulturinduzierten« Führungsproblemen*. Damit sei nicht bestritten, dass auch in historischer Perspektive die Behandlung der »Unternehmenskultur« als Führungsproblem für die Unternehmer und Manager der Vergangenheit ein gewinnbringender Zugang sein kann. Nur ist sie nicht die ganze Geschichte.

Als historisches Forschungsproblem bezeichnet »Unternehmenskultur« zunächst mehr oder weniger das, was ein früherer *McKinsey*-Manager in die Worte: »The way we do things around here« gekleidet hat.<sup>31</sup> Sie erscheint als Ensemble aller Praktiken in einer ökonomischen Institution, bei denen die Beteiligten – Management und abhängig Beschäftigte – auf diejenigen Bedeutungsmuster und Sinninhalte handlungsleitend rekurren, die für den Typ dieser Institution oder diese speziell spezifisch sind. Ob dies bewusst oder nicht geschieht, zielgerichtet, konsensorientiert oder konfliktschürend, ist gleich. Die Bedeutungszuschreibungen müssen nicht einheitlich sein; notwendig ist, dass alle Beteiligten sich auf die Praktiken sinnhaft beziehen und dies auch den anderen unterstellen. Eine solche Fassung des Konzepts wird »Unternehmenskultur« als »machtdurchwirkt« (Karl Lauschke), heterogen, umkämpft, durchzogen von »Subkulturen«, Nischen und Ungewissheitszonen begreifen. Im Anschluss an die Forschung zur »Mikropolitik« im Unternehmen liegt es nahe, diese kulturelle Praxis als weitgehend ungeplante und unplanbare Resultante der verschiedenen Kräfte in einem Parallelogramm zu begreifen. Alle Akteure handeln dabei in »gebundenen«, in die partielle Logik

ihrer eigenen Umweltdeutung eingepassten Formen der Rationalität. Sie engagieren sich in prinzipiell ergebnisoffenen Aushandlungsprozessen und Machtspielen. Sie rekurren auf Bestände an selbstverständlichem, vorbewusstem »local« und »tacit knowledge«, die als Gegenpol wie als (zuweilen nicht in Rechnung gezogene) Ressource strategischen Managementhandelns die »Kultur« des Unternehmens wesentlich prägen. Das Unternehmen erscheint als kooperatives wie konfrontatives Praxis- oder Handlungsfeld, das auch in seinen ökonomischen Kernfunktionen nicht ohne Sinnbezüge denkbar und insofern immer »Kultur« *ist*, sie nicht *besitzt*.<sup>32</sup>

Das Bild von der »Kultur« als ökonomisch relevantes, aber der Ökonomie äußerliches *Addendum* führt ohnehin in die Irre. Ökonomische Beziehungen mögen sich dadurch auszeichnen, dass sie stärker als andere Interaktionen von Machtasymmetrien, Knappheiten, Entscheidungszwängen und Opportunitätskosten bestimmt sind, dass sich hier die »nichtintendierten Handlungsfolgen« regelmäßiger und unwiderstehlicher über Strategien, Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen der Akteure hinwegsetzen als anderswo.<sup>33</sup> Trotzdem hat das seine kulturelle Dimension. Selbst die historische Ausdifferenzierung einer spezifisch ökonomischen Rationalität war – und ist – ein kultureller Konstruktionsprozess.<sup>34</sup> Gleiches gilt für andere Aspekte unternehmensinterner Praxis. Eine »Kultur der Betriebsökonomie«, gekoppelt an die jeweilige Technikkultur oder Kultur der produzierten Dinge, geht in das Design der technischen Einrichtungen, die Arbeitsprozesse und die Bewältigungsstrategien der betroffenen Betriebsangehörigen gleich welchen Ranges elementar ein.<sup>35</sup>

Das trifft nicht nur für die industriellen Unternehmen zu. Ebenso nahe liegt ein solcher Begriff der »Unternehmenskultur« für den Konsumgüter- und Dienstleistungssektor, genauer die Angebotsseite des Konsums, die in den letzten Jahren stärker ins Blickfeld der Unternehmensgeschichte geraten ist. Hier lässt sich verfolgen, wie betriebsökonomische Gesichtspunkte (etwa Logistik) und kulturelle Trendorientierungen sich in Produkten verdichten, wie kulturelle Projektionen mobilisiert werden, um Absatz zu *erzeugen*. Die Durchsetzung der Selbstbedienung in Europa verdankte sich nach 1945 ursprünglich reinen Kostengesichtspunkten, und zwar der Reduzierung von Verkaufspersonal und der Beschleunigung des Warenumschlags. Man orientierte sich am Bild der »Verkaufsfabrik«. Die damit einhergehende gewandelte Präsentation des Angebots veränderte jedoch fast schlagartig die Kultur des Einkaufens. Man entdeckte die Warenästhetik und die Marktforschung als verkaufsfördernde Marketinginstrumente. Letztlich avancierte nicht die

Selbstbedienung an sich, sondern der Supermarkt zum Markstein der Entwicklung. Hier gewann selbst elementare Bedarfsdeckung einen Beigeschmack von »Lifestyle« – und fielen zugleich die niedrigsten Betriebskosten an.<sup>36</sup>

Für eine derart umfassende Vorstellung von »Unternehmenskultur« stellt sich die Frage nach einem geeigneten analytischen Rahmen natürlich verstärkt, gerade wenn man die betriebswirtschaftlichen Angebote für unzureichend hält. Ich schlage im folgenden den Ansatz einer *integralen Unternehmensgeschichte* vor. Er muss hier notwendig skizzenhaft bleiben. Allerdings beginnen die Überlegungen nicht bei null. Sie stützen sich auf eine Reihe erprobter neuerer Zugänge zur Unternehmensgeschichte. Die Grundidee ist, sie miteinander zu kombinieren und zu einem Untersuchungsprogramm zu synthetisieren.

Laut Werner Plumpe dominieren zwei Genres die Unternehmensgeschichte: zum einen eine »politische Historiographie«, die die Unternehmenseinheiten als gegebene Größen nimmt und Unternehmer bzw. Manager als im Namen ihrer Firmen handlungsfähige Akteure auf diplomatischem Parkett behandelt; zum anderen eine Sicht auf das Innere der Unternehmen, die dessen soziale Beziehungsgefüge entweder »mikropolitisch« als Ergebnisse von Aushandlungsprozessen oder »institutionenökonomisch« unter Transaktionskostenaspekten beschreibt.<sup>37</sup> Kann man der ersten Perspektive die Isolation unternehmerischer »Außenpolitik« in der Verbands- und Lobbyarbeit gegenüber den ökonomischen und sozialen Vorgängen im Innern der Unternehmen vorwerfen, so neigt die zweite dazu, die Binnensicht zu verabsolutieren und sich zudem zu ausschließlich mit industriellen Produktionswelten zu beschäftigen.<sup>38</sup> Beiden Zugängen mangelt es an ökonomischem *Background*: Die »außenpolitische« Unternehmensgeschichte besitzt keinen mikroökonomischen Fundus, aus dem sie erklären könnte, *welche* Politik die Unternehmer und Manager *warum* überhaupt betreiben. Ihnen fehlt auch ein makroökonomischer Bezugsrahmen, der die Stellung ihrer Firmen und Interessenorganisationen im gesellschaftlichen Gefüge klären könnte. Das hat sie mit dem »mikropolitischen« Zugriff gemeinsam.<sup>39</sup> Dessen ökonomische Bringeschuld liegt aber ferner darin, seine Fixierung auf den *Betrieb* zumindest so weit zurückzunehmen, dass dieser als Baustein der *ökonomischen* Institution »Unternehmen« besser fassbar wird.<sup>40</sup>

Die Verbindung zwischen Außen- und Binnenperspektive ist seit einiger Zeit in den Arbeiten zur *historischen Unternehmenskommunikation* in den Mittelpunkt gerückt.<sup>41</sup> Hier deutet sich an, welche Chancen sich daraus erge-

ben, den ökonomischen Kurs eines Unternehmens, seine Öffentlichkeitsarbeit und seine politische Einflussnahme von einem *integrierenden* Ansatzpunkt aus in Wechselwirkung zu setzen. Das hat Barbara Wolbring für *Krupp* beispielhaft vorgeführt.<sup>42</sup> Während sie in ihrer Grundausrichtung von außen auf das Unternehmen blickt, argumentiert JoAnne Yates von innen heraus, dass Kommunikation und ihre Medien mehr als Vermittler von Informationen, nämlich Steuerungsorgane der Unternehmenspolitik sind, die zu einem gegebenen Zeitpunkt *definieren und zugleich beschränken*, was die Handlungsfähigkeit und Kontrolle des Unternehmens ausmacht.<sup>43</sup>

Aber auch die Kommunikation des Unternehmens deckt nur einen Teil seiner Aktivitäten ab. Ökonomisches Handeln seiner Vertreter beschränkt sich nicht auf den Binnenbereich der Firma. Diese »Außenwirtschaft« der Unternehmen muss aber für den Historiker auch *institutionell* greifbar sein.<sup>44</sup> Gleiches gilt für die verschiedenen politischen Arenen, in denen Unternehmer und Manager aktiv sind, von der Kommune bis zur supranationalen Ebene. Es geht hier letztlich um die Vermittlung der Mikro- und der Makrodimension der Analyse. Sie ist die Voraussetzung dafür, »Unternehmensgeschichte als Gesellschaftsgeschichte« schreiben zu können.<sup>45</sup> Um diese ökonomischen und politischen Entscheidungsstrukturen institutionell einzubinden, ließe sich vielleicht das freilich noch reichlich wolkige Modell der *Corporate Governance* auf Eignung überprüfen.

Die hier zu skizzierende *integrale Unternehmensgeschichte* setzt sich zunächst aus vier Bausteinen zusammen: aus der institutionellen Sichtweise des »*Mikropolitik*«-Ansatzes auf den Betrieb, aus der mikroökonomischen institutionellen Auffassung des Unternehmens durch die *Neue Institutionenökonomie*, aus der Betrachtung der *integrierten Unternehmenskommunikation* und aus dem strukturellen Zugriff der *Corporate-Governance*-Lehre. Diese Bausteine sind, das sei gleich konzidiert, zur direkten Verarbeitung zu unbehauen. Jeder der Ansätze kann nur durch Modifikation passgerecht an die anderen anschließen. Trotzdem gibt es schon jetzt Affinitäten. Zum Teil lassen sich Überlappungen ausmachen, so zwischen »*Mikropolitik*«-Ansatz und *Unternehmenskommunikation* oder zwischen dieser und der *Corporate-Governance*-Lehre. Jene hat wiederum eine Schnittmenge mit der *Institutionenökonomie* gemeinsam, die sich mit der »*Mikropolitik*« über das »*Principal-Agent*«-Problem verständigen kann.<sup>46</sup> Unbeschadet dessen stehen diese Zugriffe durch die Bank eher in einem Ergänzungs- als Konkurrenzverhältnis zueinander.

Institutioneller Ausgangspunkt einer solchen Betrachtungsweise könnte



zunächst das »mikropolitische« Verständnis des Betriebs sein. Dabei ist dessen Fassung als soziales Praxis- und Handlungsfeld, in dem die beteiligten Akteure Kooperations-, Kommunikations- und Machtbeziehungen zueinander unterhalten, entscheidend. Zugleich erschließt die Einbettung des Betriebs in seinen makroökonomischen Bezugsrahmen die systemspezifischen Charakteristika des Kapitalismus auf der betrieblichen Ebene.<sup>47</sup> Das setzt ihn von betrieblichen Verhältnissen in nichtkapitalistischen Systemen und von anderen Institutionen der Moderne (bei Weber typisch: die bürokratische »Anstalt« und der »Zweckverein«) ab. Der Betrieb ist ein sozialer Kosmos, in dem unterschiedliche Formen sozialer Praxis *zugleich* ablaufen, und zwar nicht nebeneinander, sondern *in ein- und demselben Interaktionszusammenhang*. Das spannt eigentlich antagonistische Größen in einen kooperativen Produktionsprozess: Die gesellschaftlichen Klassenlinien laufen mitten durch den Betrieb hindurch. Zugleich setzen Marktsignale und Produktionsziele die Bedingungen für eine arbeitsteilige Zusammenarbeit über diese Klassengrenzen hinweg. Die technischen Anforderungen an die einzelnen Arbeitsvorgänge kümmern sich weder um Klassen noch um Kooperation als *Norm* betrieblichen Handelns. Schließlich kann man die Beschäftigten nicht auf ihre verwertbare Arbeitskraft reduzieren. Der Betrieb ist immer auch Lebenswelt.<sup>48</sup>

Das ist der »mikropolitische« Stand der Dinge. Damit wird aber auch klar, in welche Richtung Erweiterungsbedarf besteht. Der ergibt sich zunächst für Organisationsformen der Arbeit außerhalb der Industrie. Das ist ein Desiderat, aus theoretischer Sicht allerdings unproblematisch: Supermärkte, Putzkolonnen und Großraumbüros lassen sich gewinnbringend als betriebliche Praxisfelder analysieren. Der Betrieb bezeichnet die typische institutionelle Form, in der in der Ära des Industriekapitalismus Arbeit und unternehmerische Tätigkeit außerhalb der Haushalte sozial organisiert worden sind. Unternehmen erscheinen danach als Konglomerate von Betrieben verschiedenen Typs mit einem für das Ganze zuständigen Teilbetrieb an der Spitze: dem strategischen Management. Eine größere Herausforderung stellen die diversen Formen »betriebsloser« Unternehmen dar, die nicht nur das frühindustrielle Relikt des Verlagswesens umfassen,<sup>49</sup> sondern auch ganz neue Kombinationen von Produktion, Informationsverarbeitung und Dienstleistung in rein über den Markt oder begrenzte Projekte koordinierten Kooperationsbeziehungen, die in der jetzigen Globalisierungsphase auf dem Vormarsch scheinen. Hier könnte das Konzept des »Expertensystems« von Nutzen sein. Die Transaktionskostenökonomie kann an dieser Stelle helfen, indem sie die Frage »make or buy?« aktualisiert, und zwar bezogen sowohl auf *betriebliche* Ant-

worten darauf als auch auf Strategien, die Bindung von Kapital in Betrieben gerade zu vermeiden.

Vom Betrieb als einem Praxis- und Handlungsfeld auszugehen, bedeutet dabei immer, nach konkreten *institutionellen Formen* zu suchen, in denen *Akteure ökonomisch handeln*. Das macht zum Beispiel die Familienunternehmen des 19. Jahrhunderts erneut zum Thema, wobei die Eigentümerfamilie weniger als bürgerliches Ensemble in den Mittelpunkt rückt denn als *nichtbetriebliche Organisationsform der Unternehmerfunktion*.<sup>50</sup> Gerade die Kontraste zum Sozialsystem des Betriebs würden dabei auf ihre ökonomische Tragweite befragt. Und über die »marktzentrierten« Unternehmen und Familienunternehmen hinaus benötigt eine wirklich *integrale* Unternehmensgeschichte einen institutionellen Bezugsrahmen für den Markt selber.<sup>51</sup> Denn nur zum Teil sind Marktinstitutionen, etwa Börsen, wiederum in der Form von Unternehmen organisiert. Erst wenn man Betriebe, Unternehmen und Märkte als unterschiedliche Institutionen in einem gemeinsamen ökonomischen Beziehungszusammenhang greifen kann, ist das Konzept tatsächlich umfassend.

Eine Aufgabe – paradox genug für eine *Unternehmensgeschichte* – bleibt, die ökonomische Qualität ihres Zentralbegriffs endlich befriedigend zu bestimmen. Dabei stößt auch die *Neue Institutionenökonomie* schnell an ihre Grenzen. Ökonomische Definitionen neigen zu tautologischen Schleifen, weil sie keine allgemeinere Systemebene benennen, von der aus sie »Unternehmen« als Subphänomen ableiten könnten. Einen Ausweg weist in diesem Fall die *Systemtheorie*. Unternehmen erscheinen dort als ökonomische Hülle ihrer Betriebe, als *Kombination von Betrieben und Marktfunktionen*. Diese Organisationsform erzeugt im Rahmen einer allgemeinen Geldwirtschaft und in vollständigen Marktumwelten *Rentabilität*, indem sie unspezifische Marktsignale (Preise) in spezifische Anlagen und Verfahren zur Produktion und Distribution von Gütern und Dienstleistungen oder zur Verarbeitung von Informationen übersetzt (Betrieb) und deren konkrete Erzeugnisse wiederum in einem unspezifischen Marktmedium (Geld) realisieren muss (Gewinn/Verlust).<sup>52</sup> Dieser zweite Realisierungsschritt muss bei der Bewertung von Preissignalen im Markt und der Organisation von Produktionsprozessen bereits antizipiert werden. Die *Unternehmerfunktion* dient dazu, diese Entscheidungen in eine Unternehmenspolitik umzusetzen, die am Verhalten individueller Akteure im Markt orientiert ist – eine realitätsstiftende Fiktion. Sie kann von einzelnen Eigentümer-Unternehmern, aber auch von arbeitsteiligen Managementstäben ausgefüllt werden.

Das bringt uns zur *Unternehmenskommunikation* und zur *Corporate Governance*. Letztere ist in der seriösen ökonomischen Diskussion und der angelsächsischen Unternehmensgeschichte bislang in zwei Zusammenhängen zum Thema geworden: zum einen als Bezeichnung von Entscheidungsstrukturen, die die Defizite »unvollständiger Verträge« ausgleichen und daraus resultierende »Principal-Agent«-Probleme lösen sollen;<sup>53</sup> zum anderen als institutionelle Struktur in Unternehmen, in denen sich die *property rights* auf mehrere Personen- und Funktionsgruppen verteilen, deren Interessen nicht identisch sind<sup>54</sup> und deshalb ein System von *checks and balances* erfordern, das die Kontrolle und Steuerungsfähigkeit des Unternehmens in Einklang bringt.<sup>55</sup> Gewonnen ist damit ein Aufbrechen des gewohnten »autokratischen« Verständnisses von Unternehmenspolitik. Ein »konstitutionelles Element« bereichert die Konzeptionalisierung unternehmerischer Leitungsstrukturen. Das schließt an die »mikropolitische« Perspektive auf das Unternehmensinnere an. Das Unternehmen muss seine inneren und äußeren Angelegenheiten mit einer Vielzahl unterschiedlich interessierter und verschieden mächtiger Koalitionäre und Kontrahenten zugleich regeln.

Unternehmenspolitik erscheint so als prekäres Steuern eines Kurses in sich verändernden Akteurkoalitionen.<sup>56</sup> Es ähnelt mehr dem Zerren in einem Kräfteparallelogramm als einem Punkt für Punkt zu exekutierenden strategischen Programm. In Verbindung mit dem Konzept der *integrierten Unternehmenskommunikation* lässt sich Unternehmenspolitik zudem in die gesellschaftlichen und politischen Felder verfolgen, in denen das Unternehmen aktiv ist oder die das Unternehmen betreffen, etwa sein Image in der Öffentlichkeit, das Kundenpräferenzen beeinflusst. Der Charme dabei liegt darin, die Kerntätigkeiten des Unternehmens und die scheinbar fern der Betriebsökonomie ablaufenden medialen oder politischen Diskurse in ihrem Zusammenhang zu betrachten – von den in engem Sinne ökonomischen Entscheidungen über die industriellen Beziehungen, die Kontakte zu Aktionären und Kunden bis hin zu recht eigentlichen Politikformen im Kontext der Verbandsarbeit, der Medien und der politischen Sphäre. *Corporate Governance* bedeutet dabei nicht, dass dieser unentwegte Balanceakt notwendig erfolgreich ist oder nur von einem einzigen Zentrum, dem strategischen Management, ausgeht.

### 3. Chancen und Tücken des »internationalen« Vergleichs

*Integrale Unternehmensgeschichte* ist auf den Vergleich angewiesen. Er wird notwendig, sobald Unternehmensgeschichte sich auf theoretische Konzepte stützt, die über den Einzelfall hinaus Geltung beanspruchen und generalisierende Aussagen anstreben. Die vergleichende Perspektive dient sowohl dazu, das Verhältnis des Besonderen zum Allgemeinen zu bestimmen, als auch die Mikro- und die Makrodimension der Geschichte in Relation zueinander zu setzen.

Grundsätzlich ergeben sich zwei Stoßrichtungen des Vergleichs: Erstens werden Unternehmen bzw. Teilgebiete, Teilstrukturen von Unternehmen in ihren jeweiligen Kontexten miteinander verglichen. Von Interesse sind dabei Variationen innerhalb einer – je nach Fokus wechselnden – Bandbreite struktureller Ähnlichkeit. Deren Erklärung wird die verschiedenen Einflussfaktoren, die auf Abweichungen und Gemeinsamkeiten hinwirken, gegeneinander abwägen und dabei zwischen Faktorentypen differenzieren: Betrieb, Unternehmen, Märkte, Standort und, darauf bleibt zurückzukommen, Branche und Produkte. In alle diese Faktoren geht der gesellschaftlich-kulturell-politische Kontext in unterschiedlichem Maße ein. Zweitens mag es weiterführend sein, Unternehmen und andere, *nicht unternehmensförmige* Institutionen moderner Gesellschaften zu vergleichen. Das könnte Fragen nach der institutionellen Besonderheit der Ökonomie in kapitalistisch verfassten Marktgesellschaften beantworten helfen oder auch die Beziehungen zwischen Wirtschaft und Politik bzw. Wirtschaft und Gesellschaft präziser herauszuarbeiten erlauben. Aus beiden Zugriffen sind abgestufte Variationen, Varianten eines gemeinsamen Strukturprinzips oder Typenausprägungen zu erwarten, die es ermöglichen, zwischen interner Varianz (Kontingenz, Pfadabhängigkeit) und Typengemeinsamkeiten zu unterscheiden. Unter den vier Vergleichsdesigns, die Charles Tilly in den 1980er Jahren typisiert hat, nämlich dem *universalisierenden*, dem *individualisierenden*, dem *inkludierenden/exkludierenden* und dem *Variationen identifizierenden* Vergleich, scheint dieser letzte Typ des *variation finding* für die Unternehmensgeschichte besonders geeignet zu sein.<sup>57</sup>

Wenn von der »Methodologie des Vergleichs« gesprochen wird, steckt darin die Gefahr, dass man für eine kanonisierte *Methode* hält, was eigentlich eine Sache der (Vergleichs-)Logik ist, also in den Bereich der Theoriebildung gehört.<sup>58</sup> Das lässt sich am Beispiel von Alfred D. Chandlers Werk gut zeigen:

Er ging von einer vergleichenden historischen Studie aus, die einzelne Unternehmen, dann Branchengruppen zum Gegenstand hatte. Er zielte auf eine evolutionäre Theorie *des* industriellen Unternehmens ab.<sup>59</sup> In seinem Hauptwerk *Scale and Scope* erweiterte er dieses Design um die internationale Dimension, indem er nun die jeweils 200 größten Konzerne der USA, Großbritanniens und Deutschlands komparativ untersuchte. Hatte er im Gegenstandsbereich der amerikanischen *Corporations* Vergleich als *variation finding* betrieben und Varianten eines universellen historischen Trends zum managergeführten, multidivisionalen und diversifizierten Großkonzern herausgearbeitet, so ging er mit seinem Schritt auf die internationale Bühne zur Logik des universalistischen Vergleichs über. Er identifizierte sein Modell der langfristigen Unternehmensentwicklung kurzerhand mit dem von ihm so genannten »wettbewerbsorientierten Managerkapitalismus« in den USA und machte daraus eine Norm für die Bewertung der anderen nationalen Vergleichseinheiten. Dementsprechend ließ er den deutschen »kooperativen Managerkapitalismus« noch als Annäherung an das amerikanische Beispiel mit anderen Mitteln gelten. Die Briten aber wertete er, als einem rückständigen »personellen Kapitalismus« frühindustrieller Prägung verhaftet, gründlich ab.<sup>60</sup> Chandlers Unternehmensgeschichte mutierte auf diese Weise zu einem Vergleich nationaler »Kapitalismusstile«. Dabei betonte die Argumentation anstelle von Branchenunterschieden oder der Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Wirtschaftssektoren (etwa Industrieunternehmen *versus* Handelskonzerne) nunmehr vorrangig »nationale« Unterschiede, wobei die Bedeutung dessen, was »national« war, stark variierte und theoretisch nicht mehr in den Griff zu bekommen war. »Nationale Faktoren« mochten das deutsche Kartellrecht umfassen oder auch die Präferenz britischer Eigentümer-Unternehmer, ihr Einkommen wichtiger zu nehmen als das langfristige Gedeihen ihrer Firmen. Chandler erkaufte seinen *internationalen* Vergleich mit einem Verlust an unternehmenshistorischer Analysekraft.<sup>61</sup>

Gravierendere Verkürzungen hat die in den letzten Jahren in der Wirtschaftsgeschichte in Mode gekommene plakative Gegenüberstellung nationaler »Produktionssysteme« oder »Wirtschaftsstile« zur Folge gehabt.<sup>62</sup> Erstens verschwimmen hier häufig die Grenzen zwischen der unternehmensinternen und der -externen Perspektive. Das »Produktionsregime« kann von der sozialpolitischen Ordnung des Staates bis zur Ethik der Unternehmer und den Präferenzen der Beschäftigten alles umfassen. Es handelt sich um ein Konglomerat betrieblicher, überbetrieblicher und außerbetrieblicher Beziehungen, das man mit einer vom Unternehmen her argumentierenden Unternehmens-

geschichte nicht trennscharf greifen kann. Dadurch kommt zweitens ein geschlossenes, organisches Bild der »Produktionsregimes« bzw. »Wirtschaftsstile« zustande.<sup>63</sup> Drittens produziert ein solcher »internationaler Vergleich« notwendig lauter nationale Sonderwege. Da man von kompakten nationalen Untersuchungseinheiten ausgeht, sind auch die Kontraste als *nationale* vorgezeichnet. Für Differenzierungen oder Ähnlichkeiten *unterhalb* der nationalstaatlichen Ebene bleibt kein Raum. Viertens handelt es sich bei der Gegenüberstellung von »Produktionssystemen« und »Wirtschaftsstilen« gar nicht um einen echten Vergleich. Auch dieser Ansatz nimmt »Kultur« als eine *Catch-all*-Kategorie und rubriziert darunter eine unübersichtliche Gemengelage von Beziehungen, Institutionen, Rechten und Mentalitäten. »Kultur« gerät in die Rolle einer alles und nichts erklärenden Residualkategorie. Das schließt an eine unrühmliche Tradition in den deutschen Kulturwissenschaften an: an das Bild geschlossener »Kulturkreise«, die in ihrer Einzigartigkeit nur verstanden werden können, indem man sie von anderen »Kulturen« als einem *ganz Anderen* abgrenzt. Da die »Produktionssysteme« nationalen Grenzen folgen, gerinnen Kulturunterschiede zu »nationalen Eigenarten«, die an die längst überwunden geglaubten »Nationalcharaktere« erinnern.<sup>64</sup>

In diese Richtung tendieren auch Kulturvergleiche, die Unternehmenskulturforscher im Rahmen von Studien zu internationalen Fusionen oder zum *cross-cultural management* multinationaler Konzerne angestellt haben. Niemand wird bezweifeln, dass es dabei, wie bei *DaimlerChrysler* zu beobachten, um echte *cultural clashes* geht. Fraglich ist aber, ob diese sich entlang von *Nationalstaatsgrenzen* entzünden und ob die unterstellten Unterschiede in der Tat so tief im kulturellen Wurzelwerk der jeweiligen Gesellschaft verankert sind, wie Geert Hofstede mit seiner Fixierung auf die familiäre und schulische Sozialisation der jeweiligen Mitarbeiter voraussetzt. Sein fünfstufiger Kriterienkatalog produziert ein holzschnittartiges Bild nationalstaatlicher Kulturen, deren ungebrochene Durchsetzungskraft im Unternehmen – in diesem Fall *IBM* – einfach vorausgesetzt wird. Paradoxerweise geht Hofstede dann wiederum von der Gestaltbarkeit der »Unternehmenskultur« auf der Basis von Lernprozessen aus.<sup>65</sup>

Die soziologische und ökonomische Literatur über »soziale Systeme der Produktion« hat sich im Übrigen von kruden Schemata, die ursprünglich Michel Alberts Gegenüberstellung des »rheinischen« und des »amerikanischen« Kapitalismus inspiriert hatten, weit entfernt.<sup>66</sup> Einige Ansätze weisen inzwischen grobe nationale Kategorien zurück und konzentrieren sich auf branchenbezogene, regionale Muster, die aus flexiblen Arrangements zwi-

schen spezialisierten Firmen und institutionellen Netzwerken bestehen, über die sie Informationen austauschen und bestimmte Leistungen, etwa Qualifizierungsprozesse, kollektiv organisieren.<sup>67</sup> Die internationale Ausgangsperspektive hat so gerade *regionale* Konstellationen erschlossen, zu denen nationale Faktoren beitragen, deren entscheidende Besonderheiten aber auf einem räumlich eingegrenzten Zusammenspiel von Firmenstrukturen, Marktbedingungen, Produkteigenschaften und lokalen Institutionen beruhen.

Der internationale Vergleich besitzt spezifische Vorzüge. Sie sind aber nur unter zwei Voraussetzungen zu erschließen: Erstens muss die Unternehmensgeschichte auch bei diesem Vergleich von den Unternehmen in ihrem jeweiligen Kontext ausgehen, wobei hier die Kontexte in zwei oder mehr politisch verfassten Gesellschaften liegen. Die politische Zugehörigkeit auf der nationalstaatlichen Ebene definiert den spezifisch *internationalen* Vergleich. Das bedeutet aber nicht, dass die eventuell konstatierten Unterschiede zwischen den Ausprägungen eines verglichenen Phänomens zwingend den nationalen Grenzziehungen folgen. Zweitens ist sorgfältig darauf zu achten, wie man jeweils einen »nationalen« Kontext definiert und was man unter »nationalen« Faktoren versteht. Damit fügt man den übrigen Dimensionen einer konventionellen vergleichenden Unternehmensgeschichte eine Betrachtungsebene hinzu, die *die Wirkung politischer Faktoren in nationalstaatlich verfassten Gesellschaften* in die Analyse einbezieht. Die Logik des internationalen Vergleichs läuft darauf hinaus, die Einflüsse nationaler politischer Systeme auf die Untersuchungsgegenstände zu identifizieren, mögen sie auch selber wieder in bestimmten kulturellen und gesellschaftlichen Konstellationen wurzeln.<sup>68</sup> Der internationale Vergleich reproduziert dabei *gerade nicht reflexartig nationale Muster*. Er kann zum Beispiel die Grenzen des Einflusses unterschiedlicher politischer Systeme auf ein historisches Phänomen aufzeigen. Dabei mag sich ergeben, dass die Ausprägungen eines Gegenstandes trotz struktureller Differenzen im jeweiligen politischen Kontext dominierende Ähnlichkeiten erkennen lassen. Oder aber konstatierte Unterschiede verweisen auf andere als im politischen System liegende Ursachen. Wahrscheinlicher sind Gemengelage und verschachtelte Konstellationen. Auch dann wäre sehr genau nachzufragen, was denn in jedem Falle tatsächlich als »nationaler« Faktor zu veranschlagen wäre.<sup>69</sup>

In der historischen Forschung zur Eisen- und Stahlindustrie beispielsweise hat sich eine erstaunlich weitgehende strukturelle Ähnlichkeit der ökonomischen, technischen und arbeitsorganisatorischen Entwicklungen trotz der Zugehörigkeit zu unterschiedlichen, im deutschen Fall sogar wechselnden politi-

schen Systemen gezeigt. Die *Branchenzugehörigkeit* erwies sich hier als stärkster Gleichmacher. Unterschiede ergaben sich eher aus der jeweiligen Struktur des *Binnenmarktes* und des jeweiligen *Zugangs zum Weltmarkt* als aus politischen Differenzen (einschließlich der – weitgehend unwirksamen – Zollpolitik). Die Branche einte die Industrie sogar über ethnische und gesellschaftlich-kulturelle Divergenzen hinweg. Das galt nicht nur für die britische, deutsche, französische und amerikanische Eisen- und Stahlindustrie im 19. und frühen 20. Jahrhundert, sondern auch für ihr japanisches Pendant und für die Hüttenindustrie des Ruhrgebiets und der Region Pittsburgh nach 1945.<sup>70</sup> Mit seiner Kritik am Chandlerschen Industriegigantismus hat Philip Scranton auf die Bedeutung der *Produktart* für die jeweilige Struktur einer Industrie hingewiesen und eine Typologie von Produktgruppen vorgeschlagen, die technisch hoch innovative, häufig mittelbetrieblich organisierte Unternehmen zum Beispiel der Werkzeugmaschinenindustrie zu erfassen erlaubt. Solche Firmen waren früh weltweit tätig. Sie unterhielten lebhaften Austausch untereinander und übersprangen mühelos politische Grenzen.<sup>71</sup> Nicht nur Branchen und Produktgruppen, auch die *geologischen Verhältnisse* (im Bergbau), *Standorte* (Chemie), *regionale Zugehörigkeit* oder *lokale Bedingungen* können Ähnlichkeiten und Kontraste zwischen Unternehmen wirksamer beeinflussen als Differenzen in den politischen Systemen.<sup>72</sup>

Mary B. Rose liefert ein Beispiel, wie man nationale Unterschiede sensibel kontextualisieren kann. Ihr Vergleich der britischen und amerikanischen Baumwollindustrie vom ausgehenden 18. bis zum späten 20. Jahrhundert greift das Klischee von der prinzipiellen Überlegenheit der amerikanischen Unternehmensorganisation an. Sie bestreitet nicht, dass sich zwischen den 1860er Jahren und dem Ersten Weltkrieg »wohlbekannte Unterschiede im generellen Profil« der beiden Industrien gezeigt hätten: Die Amerikaner führten gegenüber Lancashire klar in den Bereichen Arbeitsproduktivität und Automation. Amerikanische Unternehmen waren größer und vertikal integriert, während in Lancashire nach wie vor spezialisierte Eigentümerunternehmen den Ton angaben. Ein managementdominiertes System der industriellen Bedingungen stand gegen ein korporatives Arrangement, bei dem Arbeitgeberverbände und Gewerkschaftskartelle die Arbeitsorganisation und Akkordsätze aushandelten. Aber, so Rose, »it is hard to sustain the notion that the United States cotton industry was necessarily organised in a superior way«.<sup>73</sup>

Das bedeutet, dass die Befunde einen plakativen Kontrast zwischen einem amerikanischen und einem britischen *Modell* der Baumwollindustrie *nicht*

erkennen lassen. Unterhalb der nationalen Ebene zeichnet Rose vielmehr ein jeweils extrem komplexes Netzwerk regionaler, lokaler und politischer Faktoren nach, das hier nicht referiert werden kann. Es seien deshalb nur drei Argumentationsmuster beleuchtet, die ihre Darstellung prägen, um damit ihren komparativen Stil zu illustrieren: Erstens korrigiert Rose das geschlossene Bild von der Baumwollindustrie der jeweiligen Länder, das der These von den klaren nationalen Unterschieden zugrunde liegt. Die großen, integrierten Unternehmen für die Massenproduktion habe es zunächst nur in New England gegeben, während eine spezialisierte handwerkliche Fertigung vor allem im Raum Philadelphia angesiedelt war und sich später der Schwerpunkt der Fertigung in den »alten Süden« verlagert habe. Auch Lancashire sei alles andere als eine homogene Region gewesen.<sup>74</sup>

Zweitens unterscheidet Rose penibel zwischen nationalen politischen Differenzen und gesellschaftlichen Kontextfaktoren. So gab es in der Tat große Unterschiede in den beiden Rechtssystemen, vor allem, was die gesetzliche Stellung der Corporations anging. Aber sie führt diese weniger auf divergierende Rechtskulturen zurück als vielmehr auf die mangelnden Infrastrukturen auf amerikanischer Seite, die die Kapitalakkumulation über breite Beteiligungen dringlicher machten und zu einer aufgeschlosseneren Haltung von Öffentlichkeit und Politik gegenüber Unternehmensgesellschaften führten. Auf beiden Seiten spielten familiäre Netzwerke und die Kommunen eine zentrale Rolle, wobei diese Rolle in den USA »inkorporierend«, in Großbritannien »privatisierend« wirkte. Zugleich vermochten auch die amerikanischen Großunternehmen des Nordostens nicht, den Markt zu kontrollieren. Das riesige Gefälle im Volumen des jeweiligen Binnenmarktes hatte zur Folge, dass sich die amerikanische Baumwollindustrie auf den heimatlichen Absatz konzentrierte, während Lancashire ebenso einseitig exportorientiert blieb. Beide Extremhaltungen änderten aber nichts an der generellen Anfälligkeit der Branche gegenüber Überkapazitäten und ihrer Unfähigkeit, die Verlagerung ganzer Produktionsschwerpunkte zu verhindern.<sup>75</sup>

Drittens präzisiert Rose das Bild der nationalen politischen Unterschiede, indem sie ihre Kontinuität in Frage stellt. So lässt sich zwar auf der Oberfläche ein klarer Kontrast zwischen der Schutzzollpolitik amerikanischer und der Weltmarktorientierung britischer Baumwollindustrieller ausmachen. Aber es war nicht so, dass die Fabrikherren in Lancashire staatliche Protektion nicht bevorzugt hätten. Die unterschiedliche Durchsetzungsfähigkeit auf beiden Seiten des Atlantik wiederum lag zwar im jeweiligen politischen System begründet. Aber es waren unterschiedliche Akteure, die auf dem neuen Konti-

nent nacheinander ihre Interessen in die Politik einspeisten und für die staatliche Unterstützung attraktive Gegenleistungen offerierten, die letzte davon, bis in die 1970er Jahre, der solide Wählerblock des »alten Südens«. Während hier also eine Abfolge von Protagonisten auf den US-Kongress, den Motor der Zollpolitik, einwirkte und einen kontinuierlichen Protektionismus erstritt, gingen die Interessen der britischen Fabrikstädte derart auseinander, dass sie, hätten sie über ähnlich gute politische Kanäle verfügt, gar keine gemeinsame Position hätten geltend machen können.<sup>76</sup>

Ein anderes lohnendes Forschungsfeld eröffnet die Geschichte der Selbstbedienung in den USA und Europa. Gerade auch der nichtindustrielle Sektor der Distribution und des Konsums dürfte ein gewinnbringender Gegenstand für eine integrale Unternehmensgeschichte sein. Was den Vergleich angeht, steht hier die altbekannte Amerikanisierungsthese auf dem Prüfstand. Bei näherem Hinsehen lässt sich bei der Durchsetzung des Supermarktes aber weder bloße Imitation noch ein einheitliches europäisches Gegenmodell erkennen. Die größte europäische Gemeinsamkeit in diesem Prozess war das Timing: Während sich der Supermarkt in den USA bis Anfang der 1940er Jahre flächendeckend verbreitet hatte, begann sein Siegeszug auf dem »alten Kontinent« Ende des Jahrzehnts. Deutschland war dabei ein später Starter<sup>77</sup>, während Schweden, England und die Schweiz die Vorreiter spielten. Bis 1972 hatte sich der deutsche Einzelhandel dann die europäische *pole position* erobert. Die Unterschiede zwischen den Ausprägungen dieser Entwicklung brachten so etwas wie nationale Pfade hervor; diese ergaben sich jedoch aus Variationen gemeinsamer struktureller Grundlagen. Entscheidend waren folgende Faktoren: die unterschiedliche Rolle der Konsumgenossenschaften in der Frühphase, die Zahl und Art der sonstigen potentiellen Investoren, Form und Tempo der Urbanisierung sowie die Struktur des vorhandenen Detailhandels und der Warenproduzenten.

Nationale im Sinne von politischen Faktoren lassen sich genau benennen: Diese umfassten die Politik gegenüber Genossenschaften und Mittelstand sowie die kommunale oder regionale Konzessionierungs- oder Planungspolitik. Die Politik stellte einige Weichen, war aber nicht in der Lage, die nationalen Pfade vorzugeben. In Frankreich zum Beispiel erwiesen sich die Planungsautoritäten als ohnmächtig gegenüber der Ausbreitung von *hypermarchés* auf der grünen Wiese. In Deutschland vermochte die mittelstandsfreundliche Politik der NS- und Nachkriegszeit zwar die Genossenschaften daran zu hindern, die Pionierrolle bei der Durchsetzung des Supermarktes zu übernehmen; die Filialketten und Warenhauskonzerne traten aber mit einiger Ver-

zögerung an ihre Stelle. Dagegen scheinen *regionale* Unterschiede im Lebensstandard und in der Konsumkultur für die Ausrichtung der Betriebe und damit die Struktur der Einzelhandelsunternehmen und ihre Logistik durchschlagend gewesen zu sein, was dann wieder zur Folge hatte, dass sich die regionalen Unterschiede auf dieser Ebene in nationale Eigenwege verwandelten. Diese wurden wiederum von internationalen Konvergenzen überlagert oder durch grenzübergreifende Investitionen internationalisiert.<sup>78</sup>

Die daraus resultierende exorbitante Dynamik und der extrem harte Wettbewerb in dieser Branche verhinderten nicht nur die plumpe Übernahme amerikanischer Muster, sondern brachten eigene Innovationen hervor, die sich später auf die USA übertrugen. Das Engagement der Warenhäuser in der Lebensmittel selbstbedienung zum Beispiel oder die Entstehung der Lebensmittel *discounter* (Aldi, Lidl) waren ein deutscher Beitrag, der Lebensmittelverbrauchermarkt (*hypermarché*) ein französischer. Die Verbindung von *Food*- und *Non-Food*-Märkten testete die Schweizer MIGROS als erste; die Expansion aus dem Lebensmittelgroßhandel über den Vertrieb von *Non-Food*-Artikeln an Endverbraucher (*Cash-and-carry*) in die SB-Warenhäuser forcierten deutsche Unternehmen (allkauf), eine ähnliche Bewegung von Filialunternehmen in das Qualitätssegment von *Convenience*-Lebensmitteln Ketten wie Marks & Spencer in Großbritannien. Bei der Durchsetzung der *Scanner*-Kassen und des EPOS (*Electronic Point of Sale*), einer amerikanischen Technologie, mit der aber in der Schweiz schon 1972 experimentiert worden war, lagen seit den 1980er Jahren deutsche und US-Firmen gemeinsam an der Spitze, gefolgt von einem dichten Feld europäischer Konkurrenten. Seit dieser Zeit haben auch die Direktinvestitionen europäischer Handelskonzerne in den US-Markt signifikant zugenommen.<sup>79</sup>

Schließlich rankte sich jeweils eine »nationale Erzählung« um die Verbreitung von Selbstbedienung und Massenkonsum.<sup>80</sup> Sie entpuppen sich freilich sämtlich als Varianten einer Modernisierung im heimatischen Idiom (aber eben nicht als komplette »Amerikanisierung«): In den USA stand sie nach Überwindung der Weltwirtschaftskrise für eine neue *frontier*, an der die Expansion des privaten Konsums die demokratischen Rechte des einzelnen erweiterte.<sup>81</sup> In Großbritannien war sie Chiffre für die Emanzipation der Arbeiterklasse; in Frankreich Symbol für den Wandel von einer ländlichen zu einer städtischen Gesellschaft; in Italien Sinnbild des »amerikanischen Traums« der Emigranten.<sup>82</sup> Für die Schweiz ist die Rechtfertigung des Anspruchs auf Massenkonsum mit Gemeinwohlargumenten typisch – die beiden größten Einzelhandlungskonzerne sind formell Genossenschaften.<sup>83</sup> Für Deutschland ließen

sich gleich drei Geschichten erzählen: »Normalisierung« nach dem Krieg, Ausweitung des Konsums als konsensstiftender Bestandteil der »sozialen Marktwirtschaft«; schließlich der nachholende Ausgleich für die Entbehrungen der Mangelwirtschaft in der ehemaligen DDR.

#### 4. Integrale Unternehmensgeschichte und typisierender Vergleich

Zum Abschluss möchte ich die systematischen Überlegungen des ersten Teils und die empirischen Skizzen zur Vergleichsperspektive noch einmal unter theoretischen Gesichtspunkten zusammenbringen. Aus der Zusammenarbeit von Soziologen und politischen Ökonomen hat sich seit den späten 1990er Jahren ein Ansatz entwickelt, der auf nationenübergreifende Vergleiche zielt, um *Variationen des Kapitalismus* zu identifizieren. Dabei geht es um eine gegenwartsbezogene Alternative zu der These, dass sich die ökonomischen Strukturen im Zeitalter der Globalisierung rund um den Erdball angleichen. Seine Vertreter behaupten, dass sich die Unterschiede zwischen den Ökonomien wahrscheinlich in Zukunft noch stärker akzentuieren werden, weil wichtige strategische Akteure, Konzerne und Politiker, diese Differenzen zu ihren Gunsten in ihr Kalkül einbeziehen. Der »Varieties-of-Capitalism«-Ansatz ist ausdrücklich auf die Identifizierung *nationaler Muster* ausgerichtet. Aber anders als das Modell der »Produktionsregimes« betrachtet er eine ganze Reihe von Dimensionen, die er sorgfältig definiert und in klare Beziehungen zueinander setzt. Das Spektrum der einbezogenen Aspekte deckt sich weitgehend mit dem oben skizzierten Angebot einer *integralen Unternehmensgeschichte*, wenn sich auch im Grad der Anlehnung an die ökonomische Terminologie und an Makrotheorien der Gesellschaft Unterschiede ausmachen lassen.<sup>84</sup>

Ausgangspunkt ist eine mikroökonomische und *relationale* Sicht auf die Unternehmen als Grundeinheiten der Analyse, die das Augenmerk sowohl auf die internen Sozialbeziehungen zwischen allen Beteiligten (industrielle Beziehungen, Arbeitsbeziehungen, Qualifizierungsformen) als auch auf die Sphären lenkt, in denen die Firma als einheitlicher Akteur auftritt, wie zum Beispiel bei der externen Finanzierung, worauf das Konzept der *Corporate Governance* hier festgelegt bleibt.<sup>85</sup> Zentral für den Ansatz ist dann die Einbettung der Unternehmen in den makroökonomischen und gesellschaftlich-

politischen Kontext. Dabei spielt die Unterscheidung zwischen »liberalen Marktökonomien« und »koordinierten Marktökonomien« eine entscheidende Rolle. In ersteren dominieren marktförmige Institutionen, die kurzfristige Beziehungen stiften und durch Rechtssysteme gestützt sind, die vollständige und zeitlich begrenzte Verträge bevorzugen. Der Markt koordiniert die Strategien der Unternehmen, die deshalb auf schnellen und radikalen Wandel ihrer Handlungsbedingungen eingestellt sein müssen. In letzteren geht ein Teil der Koordinationsarbeit auf nichtmarktförmige kollektive Institutionen und Organisationen über, die den Austausch von Informationen, die gegenseitige Beobachtung der Unternehmenspolitik und die Sanktionierung der Abweichungen von vereinbarten Verhaltensstandards regeln. Solche Institutionen können Aushandlungsforen bereitstellen, in denen gemeinsame Wissensbestände und Bewertungskriterien erarbeitet werden. Unternehmerverbände, starke Gewerkschaften, Netzwerke wechselseitiger Unternehmensbeteiligungen und rechtliche bzw. staatliche Agenturen sind Beispiele für Institutionen und Organisationen, die solche Aufgaben erfüllen. In beiden Kontexten verfolgen Akteure die Strategien, die durch die vorhandenen Institutionen am besten gestützt werden. »Kultur« und »Geschichte« kommt bei diesem Ansatz eher selektiv ins Spiel: »Kultur« als gemeinsamer Erfahrungsbestand, auf den die Akteure (durchaus unterschiedlich) rekurren, und »Geschichte« als reflexive Verarbeitung dieser Erfahrungen in einer von Zeit zu Zeit aktualisierten kollektiven Erinnerung.<sup>86</sup>

Obwohl die Ausgangsperspektive auf *cross-national differences* abzielt und zentrale Kategorien als Dichotomien eingeführt werden – so vor allem die »liberalen« und »koordinierten« Ökonomien – bringt die Analyse der Autoren alles andere als nationale Stereotype hervor. Das Zusammenspiel der verschiedenen Elemente des Konzepts ist so komplex und der Fokus auf das Unternehmen als Untersuchungseinheit wird so konsequent eingehalten, dass auch die identifizierten Muster eine sehr viel feinere Struktur bekommen. Unterhalb der nationalen Ebene bleibt viel Platz für Branchen-, Markt-, Produkt- und andere Eigenheiten, die die Unternehmen innerhalb des Nationalstaats stärker differenzieren können als Unternehmen in gleicher Lage über politische Grenzen hinweg. Es zeigt sich im Verlauf des Bandes zudem, wie fragil nationale Konstellationen sind, wenn sich in der Entwicklung nur ein einziger Parameter ändert. Es handelt sich also immer um situationsbezogene Arrangements, die die Variationen von gemeinsamen Strukturprinzipien im einzelnen erklären. Für Unternehmenshistoriker ist dieses breit international angelegte *variation finding* auf den ersten Blick vielleicht zu stark an der

Gegenwart und an hochaggregierten Makrophänomenen orientiert. Es könnte sich aber als lohnend erweisen, bei der Weiterentwicklung der *integralen Unternehmensgeschichte* zu einem komparativen Programm an sein analytisches Arsenal anzuschließen und es für eine gewiss stärker kontextbezogene und kulturell interessierte historische Arbeit zurechtzuschneiden.

Die bislang von der neueren Unternehmensgeschichte propagierte Öffnung gegenüber der »Kultur« geht allerdings nicht weit genug, denn es stünde auch eine Befragung der überkommenen ökonomischen Kategorien aus einem »kulturellen« Blickwinkel an. Mit dem Konzept einer *integralen Unternehmensgeschichte* könnten diese und andere Anliegen miteinander verknüpft werden. Ein sicher noch zu präzisierendes Konzept der *Corporate Governance* könnte in diesem Rahmen die verschiedenen Aspekte der Unternehmenspolitik und Unternehmenskommunikation bündeln, zueinander in Beziehung setzen und der stark begrenzten Steuerungsfähigkeit von »Unternehmenskultur« angemessen Rechnung tragen. *Governance* ist auf Bündnisse angewiesen, trifft auf Gegenkräfte und organisierte Opposition. Sie muss mit der massenmedialen Öffentlichkeit und der »großen Politik« rechnen. Eine solche *integrale Unternehmensgeschichte* lebt vom Vergleich. Allerdings sollte dieser über eine Reproduktion nationaler »Kulturen« und »Stile« hinausgreifen und durch flexibles *variation finding* der Unternehmensgeschichte die Perspektive der Typenbildung weisen.

## Anmerkungen

- 1 Zur Geschichte des Konzepts Ulrich Brinkmann, »Unternehmenskultur«. Aufstieg und Niedergang eines Konzepts, in: Urte Helduser/Thomas Schwietring (Hg.), *Kultur und ihre Wissenschaft. Beiträge zu einem reflexiven Verhältnis*, Konstanz 2002, S. 203–230. Zur Aktualität in Deutschland Jürgen Kocka, *Deutsche Unternehmenskultur in historischer Perspektive*, in: Manfred Pohl (Hg.), *Unternehmenskulturen. Deutschland und USA im Vergleich*, Frankfurt am Main 2003, S. 21–36.
- 2 Zur Literatur im einzelnen Christian Kleinschmidt, *Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden 1950–1985*, Berlin 2002, S. 13 f.
- 3 Vgl. William G. Ouchi, *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, New York 1981.
- 4 Vgl. dazu die Beiträge im Band: *Unternehmenskultur – Unternehmensethik – Unternehmensgeschichte* (= JbWg 1993/2).
- 5 Vgl. Hansjörg Siegenthaler, *Geschichte und Ökonomie nach der kulturalistischen Wen-*

- de, in: *GG* 25, 1999, S. 276–301; und Dirk Baecker, *Die Form des Unternehmens*, Frankfurt am Main 1999.
- 6 Vgl. Karl-Peter Ellerbrock/Clemens Wischermann (Hg.), *Die Wirtschaftsgeschichte vor der Herausforderung durch die Neue Institutionenökonomie*, Dortmund 2004 (im Druck).
- 7 Vgl. Anne Nieberding, *Unternehmenskultur im Kaiserreich. Die Gießerei J. M. Voith und die Farbenfabriken vormals Friedr. Bayer & Co.*, München 2002, S. 13 ff.
- 8 Vgl. Hartmut Berghoff, Unternehmenskultur und Herrschaftstechnik. Industrieller Paternalismus: Hohner von 1857 bis 1918, in: *GG* 23, 1997, S. 167–204.
- 9 Vgl. Werner Plumpe, Unternehmen, in: Gerold Ambrosius u. a. (Hg.), *Moderne Wirtschaftsgeschichte. Eine Einführung für Historiker und Ökonomen*, München 1996, S. 47–68; und Toni Pierenkemper, *Unternehmensgeschichte. Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse*, Stuttgart 2000.
- 10 Vgl. Rudolf Richter/Erik Furubotn, *Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung*, Tübingen 1996; und Mathias Erlei u. a., *Neue Institutionenökonomik*, Stuttgart 1999.
- 11 Vgl. die Kritik bei Anne Nieberding/Clemens Wischermann, Unternehmensgeschichte im institutionellen Paradigma, in: *ZUG* 43, 1998, S. 35–48, besonders S. 42 ff.
- 12 Vgl. Mark Casson/Andrew Godley, Cultural Factors in Economic Growth, in: dies. (Hg.), *Cultural Factors in Economic Growth*, Berlin 2000, S. 1–43, hier S. 1.
- 13 Vgl. Peter Dill, *Unternehmenskultur: Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement*, München 1986, S. 209, 216 ff. und 91; und Meinolf Dierkes, Veränderung von Unternehmenskultur durch Organisationsentwicklung. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Erfahrung, in: Hans Merckens u. a. (Hg.), *Strategie, Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung im Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Praxis*, Baltmannsweiler 1990, S. 13–45, besonders S. 21. Kritisch dazu Nieberding, *Unternehmenskultur*, S. 15f.
- 14 Vgl. Toni Pierenkemper, Was kann eine moderne Unternehmensgeschichte leisten? Und was sollte sie tunlichst vermeiden?, in: *ZUG* 44, 1999, S. 15–31; ders., Sechs Thesen zum gegenwärtigen Stand der deutschen Unternehmensgeschichtsschreibung, in: *ZUG* 45, 2000, S. 158–166; ders., *Unternehmensgeschichte*; und Peter Borscheid, Der ökonomische Kern der Unternehmensgeschichte, in: *ZUG* 46, 2001, S. 5–10, besonders S. 8.
- 15 Vgl. Vom Kultivieren des Managements durch die Organisation – und umgekehrt. Ein Gespräch mit Dirk Baecker, in: Theodor M. Bardmann/Torsten Groth (Hg.), *Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung*, Wiesbaden 2001, S. 43–66, hier S. 62 f.
- 16 Vgl. Thomas Welskopp, Ein modernes Klassenkonzept für die vergleichenden Geschichte industrialisierender und industrieller Gesellschaften, in: Karl Lauschke/Thomas Welskopp (Hg.), *Mikropolitik im Unternehmen. Arbeitsbeziehungen und Machtstrukturen in industriellen Großbetrieben des 20. Jahrhunderts*, Essen 1994, S. 48–106.
- 17 Vgl. Terrence E. Deal/Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading 1982.
- 18 Kocka, *Unternehmenskultur*, S. 27.
- 19 Vgl. Brinkmann, *Unternehmenskultur*, S. 222 ff.
- 20 Berghoff, *Unternehmenskultur*, S. 173.
- 21 Vgl. Georg Schreyögg, Unternehmenskultur: Zur Unternehmenskulturdiskussion in der Betriebswirtschaftslehre und einigen Querverbindungen zur Unternehmensgeschichtsschreibung, in: *JbWg* 1993/2, S. 23–35; und Karl Lauschke, »Wir sind heute mehr Mensch als früher«. Unternehmenskultur in einem montanmitbestimmten Großbetrieb der fünfziger Jahre, ebd., S. 137–157.
- 22 Vgl. Herbert Matis, Unternehmenskultur und Geschichte, in: Wilfried Feldenkirchen u. a. (Hg.), *Wirtschaft, Gesellschaft, Unternehmen. Festschrift für Hans Pohl zum 60. Geburtstag*, Bd. 2, Stuttgart 1995, S. 1028–1051; Berghoff, *Unternehmenskultur*, S. 178 f.; und Kleinschmidt, *Der produktive Blick*, S. 13f.
- 23 Vgl. Nieberding, *Unternehmenskultur*, S. 366 ff.
- 24 Heinrich Hartmann, Rezension zu: Nieberding, *Unternehmenskultur*, in: *H-Soz-u-Kult*, 14.08.2003, <http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/rezensionen/2003-3-097>. Hervorhebungen von mir, T. W.
- 25 Berghoff, *Unternehmenskultur*, S. 173.
- 26 Vgl. Detlev Seidler, *Unternehmenskultur, Unternehmenskommunikation und Unternehmenskulturmanagement*, Tostedt 1997, S. 43 f.; und Edmund Heinen, Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, in: ders. u. a. (Hg.), *Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*, München 1987, S. 1–48, besonders S. 29 ff.
- 27 Vgl. Thomas Welskopp, Betriebliche Sozialpolitik im 19. und 20. Jahrhundert. Eine Diskussion neuerer Forschungen und Konzepte und eine Branchenanalyse der deutschen und amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie von den 1870er bis zu den 1930er Jahren, in: *AfS* 34, 1994, S. 333–374; Kenneth Warren, *Big Steel. The First Century of the United States Steel Corporation, 1901–2001*, Pittsburgh 2001; und ders., *Triumphant Capitalism: Henry Clay Frick and the Industrial Transformation of America*, Pittsburgh 1996.
- 28 Vgl. Hartmut Berghoff, *Zwischen Kleinstadt und Weltmarkt. Hohner und die Harmonika 1857–1961. Unternehmensgeschichte als Gesellschaftsgeschichte*, Paderborn 1997; und Nieberding, *Unternehmenskultur*.
- 29 Nieberding/Wischermann, Unternehmensgeschichte, S. 42.
- 30 Vgl. Thomas Welskopp, Class Structures and the Firm: The Interplay of Workplace and Industrial Relations in Large Capitalist Enterprises, in: Paul Robertson (Hg.), *Authority and Control in Modern Industry*, London 1999, S. 73–119.
- 31 Zitiert in: Deal/Kennedy, *Corporate Cultures*, S. 4; und Brinkmann, *Unternehmenskultur*, S. 4.
- 32 Vgl. Richard Biernacki, *The Fabrication of Labor. Germany and Britain, 1640–1914*, Berkeley 1995, besonders S. 93 ff.; und Werner Plumpe, Perspektiven der Unternehmensgeschichte, in: Günther Schulz u. a. (Hg.), *Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Arbeitsgebiete, Probleme, Perspektiven. 100 Jahre Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte*, Stuttgart 2004, S. 403–428.
- 33 Vgl. Siegenthaler, *Geschichte und Ökonomie*, S. 290 ff.
- 34 Vgl. Plumpe, Perspektiven, und Thomas Welskopp, Der Mensch und die Verhältnisse. »Handeln« und »Struktur« bei Max Weber und Anthony Giddens, in: Thomas Mergel/



- Thomas Welskopp (Hg.), *Geschichte zwischen Kultur und Gesellschaft. Beiträge zur Theoriedebatte*, München 1997, S. 39–70.
- 35 Vgl. Thomas Welskopp, *Arbeit und Macht im Hüttenwerk. Arbeits- und industrielle Beziehungen in der deutschen und amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie von den 1860er bis zu den 1930er Jahren*, Bonn 1994.
- 36 Vgl. ders., Ein »unmöglicher Konzern«? – Die MIGROS als Gegenstand der modernen Unternehmensgeschichte, in: Katja Girschik u. a. (Hg.), *Der MIGROS-Kosmos. Zur Geschichte eines außergewöhnlichen Schweizer Unternehmens*, Baden 2003, S. 12–37. Zu Deutschland: Uwe Spiekermann, Rationalisierung als Daueraufgabe. Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel im 20. Jahrhundert, in: *Scripta Mercaturae* 31, 1997, S. 69–129.
- 37 Vgl. Plumpe, Perspektiven, und ders., Das Unternehmen als soziale Organisation – Thesen zu einer erneuerten Unternehmensforschung, in: *Akkumulation* 11, 1998, S. 1–7.
- 38 Vgl. Dietmar Süß, Mikropolitik und Spiele: zu einem neuen Konzept für die Arbeiter- und Unternehmensgeschichte, in: Jan-Otmar Hesse u. a. (Hg.), *Kulturalismus, Neue Institutionenökonomik oder Theorievielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte*, Essen 2002, S. 117–136.
- 39 Vgl. Karl Lauschke, *Die Hoersch-Arbeiter und ihr Werk. Sozialgeschichte der Dortmunder Westfalenhütte während der Jahre des Wiederaufbaus 1945–1966*, Essen 2000; und Werner Plumpe, *Betriebliche Mitbestimmung in der Weimarer Republik. Fallstudien zum Ruhrbergbau und zur Chemischen Industrie*, München 1999.
- 40 Vgl. Paul Erker, Aufbruch zu neuen Paradigmen. Unternehmensgeschichte zwischen sozialgeschichtlicher und betriebswirtschaftlicher Erweiterung, in: *AfS* 37, 1997, S. 321–365.
- 41 Vgl. Clemens Wischermann u. a. (Hg.), *Unternehmenskommunikation im 19. und 20. Jahrhundert. Neue Wege der Unternehmensgeschichte*, Dortmund 2000; und ders. u. a. (Hg.), *Unternehmenskommunikation deutscher Mittel- und Großunternehmen*, Dortmund 2003.
- 42 Vgl. Barbara Wolbring, *Krupp und die Öffentlichkeit im 19. Jahrhundert. Selbstdarstellung, öffentliche Wahrnehmung und gesellschaftliche Kommunikation*, München 2000.
- 43 Vgl. JoAnne Yates, *Control through Communication. The Rise of System in American Management*, Baltimore 1989.
- 44 Vgl. Alfred Reckendrees, *Das »Stahltrust«-Projekt. Die Gründung der Vereinigte Stahlwerke A.G. und ihre Unternehmensentwicklung 1926–1933/34*, München 2000.
- 45 Vgl. Berghoff, *Zwischen Kleinstadt und Weltmarkt*, S. 15 ff.
- 46 Vgl. Paul Erker, »A New Business History«? Neuere Ansätze und Entwicklungen in der Unternehmensgeschichte, in: *AfS* 42, 2002, S. 71–118.
- 47 Vgl. Welskopp, Ein modernes Klassenkonzept, S. 85 ff.; und ders., Class Structures, S. 90–119.
- 48 Vgl. ders., Der Betrieb als soziales Handlungsfeld. Neuere Forschungsansätze in der Industrie- und Arbeitergeschichte, in: *GG* 22, 1996, S. 118–142.
- 49 Vgl. Clemens Wischermann, Frühindustrielle Unternehmensgeschichte in institutionalistischer Perspektive, in: *GG* 19, 1993, S. 453–474.
- 50 Vgl. Ulrich Pfister, Unternehmerverhalten im 19. Jahrhundert jenseits der Bürgerlichkeit, in: Hesse u. a., *Kulturalismus*, S. 51–61.
- 51 Vgl. Paul Nolte, Der Markt und seine Kultur – ein neues Paradigma der amerikanischen Geschichte?, in: *HZ* 264, 1997, S. 329–360.
- 52 Vgl. Niklas Luhmann, *Die Wirtschaft der Gesellschaft*, 3. A., Frankfurt am Main 1999, S. 137.
- 53 Vgl. Oliver Hart, Corporate Governance: Some Theory and Implications, in: *The Econ. J.* 105, 1995, S. 678–689.
- 54 Vgl. Sue Bowden, Ownership Responsibilities and Corporate Governance: The Crisis at Rolls Royce, 1968–1971, in: *BH* 44, 2002, S. 31–62.
- 55 Vgl. David E. Schrader, *The Corporation as Anomaly*, Cambridge 1993.
- 56 Vgl. Steve Toms/Mike Wright, Corporate Governance, Strategy and Structure in British Business History, 1950–2000, in: *BH* 44, 2002, S. 91–124.
- 57 Vgl. Charles Tilly, *Big Structures, Large Processes, Huge Comparisons*, New York 1984.
- 58 Vgl. Thomas Welskopp, Stolpersteine auf dem Königsweg. Methodenkritische Anmerkungen zum internationalen Vergleich in der Gesellschaftsgeschichte, in: *AfS* 35, 1995, S. 339–367.
- 59 Vgl. Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge 1962; und ders., *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge 1977.
- 60 Ders., *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge 1990.
- 61 Kritisch dazu: Christian Kleinschmidt/Thomas Welskopp, Zu viel »Scale« – zu wenig »Scope«. Eine Auseinandersetzung mit Alfred D. Chandlers Analyse der deutschen Eisen- und Stahlindustrie in der Zwischenkriegszeit, in: *JbWg* 1993/2, S. 251–297.
- 62 Vgl. Werner Abelshauser, Umbruch und Persistenz. Das deutsche Produktionsregime in historischer Perspektive, in: *GG* 27, 2001, S. 503–523. Ein missglückter Versuch, »nationale Kultur« und »internationale« Ökonomie gegeneinander auszuspielen: Christopher Kobrak, *National Cultures and International Competition. The Experience of Schering AG, 1851–1950*, Cambridge 2002.
- 63 Vgl. Werner Abelshauser, *Kulturkampf. Der deutsche Weg in die Neue Wirtschaft und die amerikanische Herausforderung*, Berlin 2003.
- 64 Vgl. Kocka, Unternehmenskultur, S. 30.
- 65 Vgl. Geert Hofstede, *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, 2. A., London 1997.
- 66 Vgl. Michel Albert, *Capitalisme contre Capitalisme*, Paris 1991.
- 67 Vgl. Peter A. Hall/David Soskice, An Introduction to Varieties of Capitalism, in: dies. (Hg.), *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford 2001, S. 1–68, hier S. 3 f.
- 68 Welskopp, Stolpersteine, S. 343.
- 69 Vgl. Stefan Berger, Comparative History, in: ders. u. a. (Hg.), *Writing History. Theory and Practice*, London 2003, S. 161–179.
- 70 Vgl. Thomas Welskopp/Odette Hardy, Le syndicalisme dans la sidérurgie et les aciéries en Grande-Bretagne, Allemagne, France et Etats-Unis, in: Jean-Louis Robert u. a. (Hg.), *L'invention des syndicalismes. Le syndicalisme en Europe occidentale à la fin du*

- XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris 1997, S. 41–72; Lauschke, *Hoesch-Arbeiter*; und Andrew Gordon, *The Wages of Affluence. Labor and Management in Postwar Japan*, Cambridge 1998.
- 71 Vgl. Philip Scranton, *Endless Novelty. Specialty Production and American Industrialization, 1865–1925*, Princeton 1997.
- 72 Vgl. Lars Magnusson, *The Contest for Control. Metal Industries in Sheffield, Solingen, Remscheid and Eskilstuna during Industrialization*, Oxford 1994.
- 73 Mary B. Rose, *Firms, Networks and Business Values. The British and American Cotton Industries since 1750*, Cambridge 2000, S. 302 f.
- 74 Vgl. ebd., S. 300.
- 75 Vgl. ebd., S. 297 ff., und 306.
- 76 Vgl. ebd., S. 307 ff.
- 77 Vgl. Karl Ditt, Rationalisierung im Einzelhandel. Die Einführung und Entwicklung der Selbstbedienung in der Bundesrepublik Deutschland 1949–2000, in: Michael Prinz (Hg.), *Der lange Weg in den Überfluss. Anfänge und Entwicklung der Konsumgesellschaft seit der Vormoderne*, Paderborn 2003, S. 315–356.
- 78 Vgl. Thomas Welskopp, Startrampe für die Gesellschaft des Massenkonsums. Verbreitung und Entwicklung der Selbstbedienung in Europa nach 1945, Ms., Freie Universität Berlin, August 2003.
- 79 Vgl. Isabelle Lescent-Giles, Change in French and British Retailing Since the 1950s, Ms., Universität Paris-Sorbonne, März 2003.
- 80 Vgl. Sibylle Brändli, *Der Supermarkt im Kopf. Konsumkultur und Wohlstand in der Schweiz nach 1945*, Wien 2000, S. 30.
- 81 Vgl. Lizabeth Cohen, *A Consumer's Republic. The Politics of Mass Consumption in Postwar America*, New York 2003.
- 82 Vgl. Emanuela Scarpellini, American-Style Supermarkets Abroad: Imitation or Adaptation? The Case of Italy, Ms., Lowell, MA 2003.
- 83 Vgl. Welskopp, Ein »unmöglicher Konzern«, S. 35 ff.
- 84 Vgl. Hall/Soskice, *Varieties*.
- 85 Vgl. dies., Introduction, S. 6 f.
- 86 Vgl. ebd., S. 9–14.