

GESCHICHTE IST JETZT!

Eine Initiative des Instituts
für Unternehmensgeschichte
und Unternehmenszukunft

Jelena Mitsiadis

Prof. Dr. Manfred Pohl

Eine Initiative der
Pohl & Mitsiadis Unternehmensgeschichte GmbH
Institut für Unternehmensgeschichte und Unternehmenszukunft

Frankfurt am Main, im Februar 2025
Jelena Mitsiadis Prof. Dr. Manfred Pohl

Pohl & Mitsiadis Unternehmensgeschichte GmbH
Institut für Unternehmensgeschichte und Unternehmenszukunft
Mainluststr. 4
60329 Frankfurt am Main
E-Mail: info@institut-unternehmensgeschichte.de
Telefon: (069) 71 37 31 – 0

Layout:
werksfarbe GmbH & Co. KG
konzept + design
Gutleutstraße 96
60329 Frankfurt am Main
E-Mail: hello@werksfarbe.com
Telefon: (069) 91 50 70 19 – 0

PROLOG

Sehr viele Unternehmen unterstützen die Aussage: „Nie wieder ist jetzt!“ und stehen damit für Demokratie, Menschenrechte, Meinungsvielfalt und Marktwirtschaft ein.

Leider zeichnen die aktuellen geopolitischen Entwicklungen, aber auch ein ständiger Zuwachs antidemokratischer Parteien in Europa ein anderes Bild. Die polnisch-amerikanische Historikerin, die mit dem Friedenspreis des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels 2024 geehrt wurde, brachte es auf den Punkt: Liberale Demokratien sind mehr denn je durch ein wachsendes Netzwerk von autokratischen Regimen bedroht.

Es sind nicht nur Putin in Russland oder Xi Jinping in China, die eine neue Weltordnung auf der Basis autokratischer Strukturen und imperialistischer Forderungen anstreben. Es sind auch die zahlreichen Autokraten wie Erdogan in der Türkei, die Diktatoren auf dem afrikanischen oder dem südamerikanischen Kontinent, die zahlreiche demokratische Rechte erheblich beschnitten haben. Aber auch in den westlichen Demokratien gibt es Disruption. Die Wahl von Donald Trump zum US-Präsidenten, seine schnell erlassenen Dekrete, die Begnadigung der Demokratieschänder, die das Kapitol stürmten, und vor allem seine imperialistischen Bestrebungen (Grönland, Panamakanal, Kanada) haben diese besorgniserregenden Entwicklungen verstärkt. Oder blicken wir nach Österreich, wo rechtsextreme Kräfte die Republik bedrohen. Alle diese Beispiele sind besorgniserregend. Aber auch bei uns in Deutschland gibt es „disruptive Kräfte“, die unsere Demokratie gefährden. Natürlich ist die Europäische Union gefragt, den Auflösungstendenzen freiheitlich-demokratischer Systeme entgegenzuwirken. Wir hier in Deutschland müssen uns ernsthaft und konkret mit den Bestrebungen autokratischer und

antidemokratischer Kräfte auseinandersetzen. Es könnte sein, dass die Wahl am 23. Februar 2025 als die letzte freie Wahl in die Geschichte eingeht.

Dies scheint weit hergeholt. Doch unsere Studien zur Unternehmensgeschichte haben gezeigt, dass es sehr schnell gehen kann, ein autokratisches Regime zuzulassen.

In dieser geopolitischen Gemengelage arbeiten die europäischen und somit auch die deutschen Unternehmen, deren Grundstruktur auf freiheitlich marktwirtschaftlichen Prinzipien basiert. Sie sind mehr denn je gefragt, sich aktiv an der Verhinderung autokratischer Strukturen einzusetzen.

Wir, Jelena Mitsiadis und Manfred Pohl, mit unserem Institut „Pohl & Mitsiadis Unternehmensgeschichte GmbH. Institut für Unternehmensgeschichte und Unternehmenszukunft“ in Frankfurt am Main haben daher eine Initiative ins Leben gerufen, die auf der Basis der historischen Forschung und der hieraus gewonnenen Erkenntnisse verdeutlichen soll, wie in der Vergangenheit autokratische Entwicklungen entstanden sind und welche Folgen diese dann für die Mitarbeiter, die Kunden und alle betroffenen Menschen hatten. Die Unternehmen als zentraler Bestandteil der Gesellschaft haben unserer Meinung nach die Verantwortung und Verpflichtung und hiermit eine konkrete Möglichkeit, die gewonnenen historischen Erkenntnisse für die Gestaltung der Gegenwart und Zukunft in ihrem Unternehmen umzusetzen.

Jedem Unternehmer¹ muss klar sein, dass gerade er einen entscheidenden Beitrag zum Erhalt unserer freiheitlich-demokratischen Grundordnung leisten kann. In den Unternehmen arbeiten Menschen unterschiedlicher Herkunft, Religionen und Meinungen zusammen. Produkte und Dienstleistungen

¹ Die in diesem Text verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich immer gleichermaßen auf weibliche und männliche Personen. Auf eine Doppelnennung und gegenderte Bezeichnungen wird zugunsten einer besseren Lesbarkeit verzichtet.

werden Kunden weltweit angeboten und das Wertesystem des Unternehmens wird einer breiten Öffentlichkeit vermittelt. Unternehmen werden gehört und haben einen enormen Einfluss auf die Überzeugungen der Menschen. Gerade aus diesem Grund dürfen sie nicht mehr tatenlos zusehen, wie unsere freiheitlich demokratische Grundordnung durch totalitäre Tendenzen bedroht wird. Noch können in Deutschland demokratische Koalitionen und somit eine demokratisch gewählte Regierung gebildet werden. Aber die Geschichte lehrt uns, wie schnell sich totalitäre Strukturen durchsetzen können.

Das einschneidendste Beispiel liefert der rapide Aufstieg der Nationalsozialisten in Deutschland: Während die NSDAP bei den Reichstagswahlen in Deutschland 1928 noch keine Rolle spielte (2,6 % der Stimmen), hatte sie bereits 1930 als zweitstärkste Partei 18,3 % der Stimmen. In den beiden Reichstagswahlen 1932 und der Reichstagswahl im März 1933 wurde die NSDAP stärkste Partei (Juli 1932 37,3 %, November 1932 33,1 % und März 1933 43,9 %).

Innerhalb von nur vier Jahren gelangte die NSDAP an die Macht. Wenn damals zahlreiche Unternehmen glaubten, „die Nazis im Zaume halten“ zu können oder gar für ihre Ziele zu nutzen, sahen sie sich bald getäuscht. Die Auflösung der Gewerkschaften am 2. Mai 1933 und das Einsetzen der Unternehmen für die eigenen Zwecke legten die wahren Ziele der NSDAP offen.

Die Legislaturperiode bis zu den nächsten Bundestagswahlen (2029) wird zeigen, ob nach einem oder zwei Jahren oder spätestens nach vier Jahren die demokratischen Parteien noch in der Lage sein werden, eine demokratische Regierung zu bilden. Diese Hoffnung besteht nur dann, wenn alle Möglichkeiten ausgeschöpft werden, dass diese Geschichte sich nicht wiederholt.

Es stellen sich folgende Fragen:

- Dürfen Historiker historische Erkenntnisse nutzen, um der Politik und Wirtschaft Handlungsempfehlungen zu geben?
- Dürfen Unternehmenshistoriker das Archivmaterial der Unternehmen nutzen, um den Mitarbeiter, den Kunden und der Öffentlichkeit zu verdeutlichen, wie wichtig marktwirtschaftliche Werte sind, um in Freiheit und Wohlstand zu leben?
- Besitzt historische Kommunikation und historisches Marketing den gleichen Stellenwert in der Strategieplanung eines Unternehmens wie die ökonomische, juristische oder ökologische?

Die Antwort ist eindeutig JA!

Das widerspricht den gängigen historischen Lehrmeinungen. Wir aber sagen klar und deutlich: Die Ergebnisse der historischen Forschung sind ebenso wertvoll wie diejenigen anderer Disziplinen (z.B. ökonomische, juristische etc.) und können ebenso zielführend eingesetzt werden. Unternehmen können darüber hinaus von historischen Erkenntnissen im Markt gegenüber Mitbewerbern profitieren, wenn sie Wissenschaftler und Experten in Anspruch nehmen, die relevante historische Daten so aufbereiten, dass sie für die Strategien der Unternehmen eingesetzt werden können.

Wir haben es uns zur Aufgabe gemacht, die Geschichte der Unternehmen lückenlos und wissenschaftlich in einer „Zukunftschronik“[®] aufzuarbeiten und vor allem den Mitarbeitern, den Kunden und einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Die Unternehmensgeschichte liefert zwar keine Patentrezepte, wie die westlichen Demokratien gerettet werden können, aber sie bietet das unschätzbare und zumeist nicht genutzte Instrumentarium, um Beispiele zu erarbeiten, wie die Mechanismen autoritärer Machtsysteme funktionieren und welche Konsequenzen sie

haben. Autokraten regieren mit absoluter Macht, ohne Institutionen, die sie kontrollieren, ohne ein Rechtssystem als oberste Instanz, ohne Opposition, ohne Transparenz, ohne freie Presse. Alle diese Faktoren sind in der Geschichte eines jeden deutschen Unternehmens, das vor 1945 gegründet wurde, auf die eine oder andere Weise sichtbar.

Die Aufarbeitung und die Kenntnis der eigenen Geschichte, ihre Einordnung in die Allgemeingeschichte und ihre Umsetzung muss – so wie Disziplinen in anderen Bereichen – ein unverzichtbarer Bestandteil der Strategie eines Unternehmens werden. Ähnlich wie Unternehmen mit Beginn dieses Jahrhunderts erkannt haben, dass das Umweltbewusstsein (Klimaschutz, Artenschutz, nachhaltiges Wirtschaften etc.) ein zentraler Bestandteil der Strategie des Unternehmens werden muss, so sind die Erkenntnisse aus der Geschichte die neue und zukunftsrelevante Herausforderung, um unser freies marktwirtschaftlich orientiertes Wirtschaftssystem zu erhalten.

Die Initiative „Geschichte ist jetzt!“ umfasst vor allem drei Bereiche. Zwei große Bereiche zeigen in besonderer Weise, wie autoritäre Regime funktionieren:

1. Unternehmen im Nationalsozialismus (1929 bis 1945)
2. Unternehmen in der DDR (1945 bis 1990)

Der dritte Bereich zeigt die Geschichte der Bundesrepublik nach 1945. Er legt dar, wie ein freiheitlich marktwirtschaftliches System zu Erfolg und Wohlstand führte und dass es auch dort Krisen zu bewältigen gab.

UNTERNEHMEN IM NATIONALSOZIALISMUS (1929 BIS 1945)

Man mag es kaum glauben, aber geschätzt drei Viertel der deutschen Unternehmen, die vor 1945 gegründet wurden, haben ihre Geschichte während der Zeit des Nationalsozialismus noch nicht oder nur unvollständig aufgearbeitet. Zwar gibt es bedeutende und wissenschaftlich hervorragend aufgearbeitete Unternehmensgeschichten über diesen Zeitraum (z.B. Deutsche Bank, Daimler, VW, Deutsche Bahn, Quandt, VIAG, Dyckerhoff, DuMont-Schauberg, SAMSON etc.). Dennoch würden viele Unternehmen auch heute noch am liebsten diese Zeit vergessen und aus ihrer Geschichte verbannen. Wenn sie aber zunehmend Merkmale und schicksalsträchtige historische Ereignisse aus ihrem Gedächtnis streichen, so werden sie bald nicht mehr verstehen, warum gerade diese Tabuisierung fatale und nicht reparierbare Folgen für die Gestaltung der Zukunft hat. Immer noch scheuen viele Unternehmen historische Transparenz und glauben, sie können langfristig ihrer Verantwortung entgehen, ihre Geschichte lückenlos aufzuarbeiten. Das ist ein großer Irrtum. Unternehmerische und persönliche Sicherheit hängt nicht vom Verschweigen der Geschichte, sondern von ihrer Transparenz ab, wie zahlreiche Beispiele zeigen.

Jedem Unternehmer muss klar sein, was unternehmerisches Handeln in einem autokratischen System für ihn, seine Mitarbeiter und seine Kunden bedeuten würde. Deutlich vor Augen geführt wird den Unternehmern dieses System und dessen Folgen, wenn sie die derzeitige politische Konstellation in Deutschland mit der Zeit von 1929 bis Anfang 1933 vergleichen. Zwar kann die

heutige Situation nicht direkt mit den Ereignissen der damaligen Zeit gleichgesetzt werden, aber dennoch weist sie zahlreiche Parallelen zu damals auf.

Die Entwicklungen damals und heute

Die wichtigsten Parteien 1930 (Reichstagswahl 14. 09. 1930) in der Weimarer Republik waren:

Sozialdemokratische Partei Deutschlands (SPD)	24,5 %
Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei (NSDAP)	18,3 %
Kommunistische Partei Deutschlands (KPD)	13,1 %
Deutsche Zentrumspartei (Zentrum)	11,8 %
Deutschnationale Volkspartei (DNVP)	7,0 %
Deutsche Volkspartei (DVP)	4,5 %
Reichspartei des dt. Mittelstandes (Wirtschaftspartei)	3,9 %
Deutsche Demokratische Partei (DDP), seit 1930	
Deutsche Staatspartei (DStP)	3,8 %
Bayerische Volkspartei (BVP)	3,0 %
Deutsche Bauernpartei (DBP)	1,0 %

Die Entwicklung der Großen Koalition, die sich im März 1930 aus SPD, Zentrum, DVP, DDP, BNP und BVP zusammensetzte, scheiterte kurze Zeit später an den Bestrebungen der linken SPD-Mitglieder, die Beiträge für die Arbeitslosenversicherung zu erhöhen. Hohe Arbeitslosenzahlen, Verunsicherung der Menschen und Hoffnungslosigkeit trieben viele in die Arme der Nationalsozialisten, die den Menschen eine sichere Zukunft versprachen und mit dem Chaos der Weimarer Republik aufräumen wollten. Seit der Weltwirtschaftskrise 1929 war die NSDAP ein fester und kontinuierlich wachsender Bestandteil der Parteienlandschaft.

Auch die NSDAP erzielte – ähnlich wie die AfD – ihre ersten Erfolge in den Ländern wie Thüringen, Brandenburg oder Sachsen und steigerte erst dann ihre Wahlergebnisse in ganz

Deutschland. Bei den Landtagswahlen in Thüringen im Dezember 1929 hatte die NSDAP ihren Stimmenanteil auf 11,3 % (KPD 10,67 %) verdreifacht und wurde zum ersten Mal an einer Landesregierung beteiligt. „Den größten Erfolg erzielten wir in Thüringen. Dort sind wir heute wirklich die ausschlaggebende Partei,“ notierte ein gewisser Adolf Hitler Anfang Februar 1930. Zwei Jahre später erzielte die NSDAP bereits 42,5 % (KPD 16,13 %) und stellte mit dem Gauleiter im NSDAP-Gau Thüringen, Fritz Sauckel, den Innenminister und Vorsitzenden Staatsminister. In Brandenburg kam die NSDAP bei der Provinziallandtagswahl 1929 mit 5,6 % (SPD 34,8 %, KPD 8,8 %) ebenfalls erstmals in den Landtag und erhöhte 1932 ihren Stimmenanteil auf 40,9 %. (KPD 12,7 %).

Parallelen zu den Wahlen am 1. September 2024 in diesen Ländern ergeben sich trotz aller Unterschiede, wie am Beispiel Thüringen verdeutlicht werden kann. Die AfD erhielt 32,8 % der Stimmen, das BSW 15,8 %. Beide Parteien kamen zusammen auf fast 50 % der Stimmen. Das ist nicht nur erschreckend, sondern auf der Basis der historischen Kenntnisse von 1929 bis 1933 alarmierend und erfordert ein Gegensteuern aller demokratischen Kräfte.

Dabei erinnert eine Diskussion um das Verbot der AfD stark an die Verbote von SS und SA am 13. April 1932, die bereits 3 Monate später aufgehoben werden mussten, da der Reichstag das Verbot aufgrund des konstanten Wachstums der NSDAP nicht mehr aufrechterhalten konnte. Dies hatte zur Folge, dass bei der Vorbereitung der Reichstagswahl am 31. Juli 1932 bürgerkriegsähnliche Zustände herrschten und die NSDAP als stärkste Partei mit 37,4 Prozent hervorging. Daraus kann man schließen, dass Verbote nicht die Lösung sein können, was einige Unternehmensvertreter auch bereits laut ausgesprochen haben.

Einige Unternehmer (wie z.B. Fritz Thyssen, Emil Kirdorf oder Hermann Röchling) unterstützten Hitler in der Zeit von 1929

bis zu seiner Machtergreifung im Januar 1933 ganz offen. Die meisten Unternehmer akzeptierten aber Hitlers Aufstieg stillschweigend, da sie hofften, dass mit seiner Machtergreifung das politische und wirtschaftliche Chaos enden würde. Viele glaubten zudem, sie könnten die Nationalsozialisten in ihren Schranken halten. Dass die NSDAP so schnell und erfolgreich an die Macht kam, ist auch der Zurückhaltung und der Passivität der Unternehmer zuzuschreiben.

Eingriff der NSDAP in die Struktur der Unternehmen

Die Geschichte lehrt uns, dass sich Diktatoren an keine Regeln halten. Sofort nach der Machtergreifung wurden von Hitler und seinen Helfern alle freiheitlichen und demokratischen Strukturen beseitigt. Adolf Hitler und seine Agitatoren wussten genau, dass der Wirtschaft eine Schlüsselposition zukam. Sofort nach der Machtergreifung begannen sie mit der Umorganisation, konsequent und ohne Rücksicht auf Institutionen oder Menschen, die Kompromisse mit ihnen eingehen wollten. Einmal an der Macht, beseitigten die Nazis alle demokratischen Rechte. Erstes Opfer wurden die Gewerkschaften. Deren radikale Vernichtung ist ein Lehrbeispiel, wie Diktatoren nach der Machtergreifung kompromisslos agieren.

Einen Tag nach der Ernennung Hitlers zum Reichskanzler, am 31. Januar 1933, rief Theodor Leipart die Mitglieder des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes (ADGB) zu Ruhe und Besonnenheit auf: „Organisation – nicht Demonstration: das ist die Parole der Stunde.“ Ähnlich verhielten sich auch die anderen Gewerkschaften. In einer gemeinsamen Erklärung riefen sie ihre Mitglieder auf, Ruhe zu bewahren und sich nicht provozieren zu lassen. Sie lehnten ebenso wie die Spitze der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands (SPD) den von der Kommunistischen Partei Deutschlands (KPD) geforderten Generalstreik ab. Noch im Februar 1933 und auch bis weit in den März hinein glaubte der Großteil der demokratischen Kräfte,

sich mit Hitler arrangieren zu können. Völlig falsch schätzten die Kommunisten die Machtverhältnisse ein und glaubten, über eine „Einheitsfront“ die Ergebnisse rückgängig machen zu können. Es zeigte sich zudem deutlich, dass die deutsche Arbeiterbewegung nicht so geschlossen war, wie es vielleicht nach außen den Eindruck vermittelte.

Dabei waren in der NSDAP längst die Würfel gefallen, wie es Adolf Hitler vorgezeichnet hatte: Ausschaltung aller bisherigen demokratischen Strukturen. Die nationalsozialistische Ideologie, ihr „arisches“ Ideal, wurde mit aller Grausamkeit durchgesetzt. Josef Goebbels hatte bereits am 17. April 1933 aufgeschrieben: „Den 1. Mai werden wir zu einer grandiosen Demonstration deutschen Volkswillens gestalten. Am 2. Mai werden dann die Gewerkschaftshäuser besetzt.“ Während die meisten Gewerkschaftsmitglieder und ein großer Teil der Arbeiterschaft den 1. Mai als „Feiertag der nationalen Arbeit“ begrüßten und im Irrglauben verharrten, Hitler würde mit ihnen zusammenarbeiten, plante Goebbels bereits einen Tag später die Auflösung eines der zentralen Demokratieelemente.

Die Auflösung der Gewerkschaften und die Verhaftung und Ermordung zahlreicher führender Persönlichkeiten waren nur der Anfang. Schrittweise wurden die Unternehmen selbst den Zielen der Nazis angepasst und untergeordnet. Dabei ging es Hitler nicht um wirtschaftspolitische Maßnahmen, um die deutsche Wirtschaft wieder international konkurrenzfähig zu machen. Hitler setzte andere politische und wirtschaftliche Prioritäten.

Zunächst griff er massiv in die Struktur der Unternehmen ein. Mit der Beseitigung der Gewerkschaften war eine neue Situation entstanden. Das „alte Kampfverhältnis“ zwischen Unternehmer und Gewerkschaft war beseitigt worden. Vor allem Hermann Göring plante eine Betriebseinheit von „Gefolgschaft“ und „Betriebsführer“. Das „Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit“ vom 20. Januar 1934 regelte die Unternehmensstruktur

neu. Der Betriebsführer, d.h. der Inhaber des Betriebes oder die führende Persönlichkeit (z.B. aus dem Vorstand) war innerbetrieblich gegenüber den Arbeitnehmern (Gefolgschaft) weisungsbefugt. Er selbst musste sich aber gegenüber dem staatlich bestellten „Treuhand der Arbeit“ verantworten. Dieser hatte z.B. in Fragen der Lohngestaltung oder Arbeitszeit Befehlsgewalt. Auch das „Züchtigungsrecht“, z.B. gegenüber Zwangsarbeitern, hatte er inne.

Hitler betrachtete die Beschäftigungspolitik unter dem „Gesichtspunkt der Wiederwehrhaftmachung des deutschen Volkes“, wie er bereits am 8. Februar 1933 in der Kabinettsitzung klar formulierte. Für die angedachten Infrastrukturmaßnahmen (Verkehrsunternehmen, Wohnungsbau, öffentliche Bauten und vor allem die Autobahnen) und vor allem der rasante Ausbau der Rüstungsindustrie erforderten gigantische finanzielle Mittel, die nicht mehr aus dem Steueraufkommen und bald auch nicht mehr aus den Arbeitsbeschaffungsprogrammen aufgebracht werden konnten. Hitler und seine Finanzberater (bis 1939 Hjalmar Schacht) erfanden immer wieder neue Möglichkeiten, die Ausgaben zu decken. Am bekanntesten sind die so genannten „Mefo-Wechsel“, ein System von Finanzierungswechsel, mit denen eine „geräuschlose“ und „verdeckte“ Form der Finanzierung vor allem der Rüstungsausgaben geschaffen wurde. Gründer der „Metallurgische Forschungsgemeinschaft“ (Mefo) mit einem Grundkapital von einer Million RM waren auf Initiative der Reichsbank die Unternehmen Krupp, Siemens, Gutehoffnungshütte und Rheinmetall. Unternehmen, die vom Staat Rüstungsaufträge erhielten, konnten zur Bezahlung dieser Aufträge auf diese die so genannte Mefo-Wechsel ziehen, für die das Deutsche Reich die Bürgschaft übernahm, ohne nach außen als Wechselschuldner zu erscheinen. Da die Reichsbank diese Wechsel diskontierte, erhielten sie den Charakter eines Zahlungsmittels. Die Unternehmen waren bis 1938 voll in die Kriegsvorbereitung eingebunden und hatten keine freie Entscheidungsmöglichkeit mehr. Mit der Verkündung des Vierjahresplanes im September 1936 erfolgte der endgültige

Übergang zur Kommandowirtschaft und zur Autarkiepolitik. Die führende Persönlichkeit war hier Hermann Göring, der auf der Basis der Vierjahresplanbürokratie diese Politik gnadenlos durchführte. Ein wichtiger Teil seiner Strategie bestand darin, dass er militärisches und industrielles Führungspersonal mit Repräsentanten der NS-Bewegung, wie z. B. den Gau- und Reichsleitern, zusammenbrachte.

Mit der Verkündung der „Nürnberger Gesetze“ am 15. September 1935, das „Reichsflaggengesetz“ (Hakenkreuzfahne als Nationalflagge), das „Reichsbürgergesetz“ (nur Angehörige „deutschen und artverwandten Blutes“ hatten einen Anspruch auf politische Rechte) und vor allem das „Gesetz zum Schutz des deutschen Blutes und der deutschen Ehre“ veränderten das Zusammenleben in der Gesellschaft nachhaltig.

Durch die „Nürnberger Gesetze“ veränderte sich auch die Situation in den Unternehmen. Die jüdischen Mitarbeiter, aber auch Menschen „nichtarischer“ Völker, waren jeder Willkür ausgesetzt. Zwangsarbeit und „Tod durch Arbeit“ waren die Folgen.

Auffällig ist, dass nach der Verkündung der „Nürnberger Gesetze“ zahlreiche Unternehmer in die NSDAP eintraten. Das war sicherlich das Ergebnis des verstärkten Parteidrucks, aber auch der Resignation.

Aufhebung demokratischer Strukturen

Mit der Machtergreifung eines diktatorischen Systems werden alle demokratischen Regungen hinfällig. Es ist dann schlicht zu spät, um etwas zu unternehmen. Die Basis für die Beschäftigung von Zwangsarbeitern, die Tötung von Millionen „nichtarischer“ Menschen, aber auch die wahnsinnigen Kriegspläne Hitlers, wurde nicht durch die „Nürnberger Gesetze“ oder andere Maßnahmen gelegt. Sie wurden bereits vor der Machtergreifung

Hitlers ermöglicht, als die demokratischen Parteien versagten und zahlreiche Institutionen der Zivilgesellschaft – wie z. B. Unternehmer, Gewerkschaften, Kirchen etc. – sich wegduckten und ihrer Verantwortung nicht gerecht wurden.

Die Geschichte zeigt, dass die demokratischen Parteien bei allen unterschiedlichen Parteiprogrammen rechtzeitig Stellung beziehen. Die Themen heute sind nicht die gleichen wie 1932/33, aber sie entbehren nicht eines gefährlichen Zündstoffs, wie das Thema „Migration“ uns tagtäglich vor Augen führt. Auch hier sind gerade die Unternehmen und die Gewerkschaften gefordert, da dort Menschen unterschiedlicher Nationalitäten, Religionen etc. tagtäglich zusammenarbeiten. Aber sind die Mitarbeiter in den Unternehmen genügend informiert, um radikalen Parolen zu widerstehen? Dies bleibt zunächst offen. Wenn die Geschichte des Unternehmens aufgearbeitet wurde, können die Mitarbeiter jedoch Einblicke in die Gefahren, die solche Parolen mit sich bringen – und vor allem deren Konsequenzen – erhalten.

Die nächsten Jahre werden zeigen, ob die Wahl im Februar 2025 eine Zwischenstufe war, die den Weg für antidemokratische Parteien bereitet hat – so wie es 1932 der Fall war. Wie die Geschichte gezeigt hat, kommt es bei solchen Entwicklungen ganz schnell zu einer Eigendynamik, die nur schwer zu stoppen ist.

Was können Unternehmen konkret tun?

Zu den Aufgaben eines Unternehmens gehören sicherlich keine parteipolitischen Stellungnahmen oder Wahlkampf. Was aber die Unternehmensleitung veranlassen kann und sollte, ist, auf der Basis des vorhandenen Materials aus der Geschichte nachzuweisen, wie es sich auf die Unternehmen auswirkt, wenn Diktatoren die Macht übernehmen und die demokratischen Werte missachten. Sie arbeiten so dem von den Autokraten aufgestellten

Narrativ entgegen: Demokratien seien schwach, Autokratien seien stark und stabil.

Die Aufarbeitung der Geschichte der Unternehmen in der Zeit des Nationalsozialismus ist ein Lehrbeispiel, das bis heute mit seinen Ergebnissen zum Verständnis totalitärer Strukturen und deren Protagonisten beiträgt.

Jedes Unternehmen bedarf eines eigenen Konzeptes, eines individuellen historischen Wertekatalogs, in dem klar und deutlich und vor allem kontinuierlich dargelegt wird, wie dieses in den unterschiedlichen Situationen seiner Geschichte reagiert hat. Das bringt dem Unternehmen zudem zahlreiche neue Erkenntnisse und Vorteile, die es gezielt im Markt einsetzen kann. Die Aufarbeitung und Kenntnis der Unternehmensgeschichte

- schafft Identität, Sicherheit und Stabilität
- bringt Markt- und Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten
- untermauert und festigt die strategischen Überlegungen
- zeigt Alternativen bei der Entscheidungsfindung auf
- fördert die Wahrheitsfindung (Compliance etc.)
- klärt auf und verhindert Fake News

Gerade in diesem so zentralen Bereich sind viele Unternehmen nicht bereit, die erforderlichen finanziellen Mittel bereitzustellen, obwohl sich diese im Vergleich zu anderen Bereichen in einem überschaubaren Rahmen halten.

Es ist unerlässlich, dass Unternehmen sich ernsthaft mit den geschilderten Problemen und deren Lösungen befassen und die organisatorischen Voraussetzungen schaffen. Das ist neben der Sicherstellung und Aufarbeitung des Quellenmaterials vor allem auch die Einbindung der Unternehmensgeschichte in die strategischen Planungen des Unternehmens. Denn, die Transformation kann nur dann gelingen, wenn die Geschichte richtig

aufgearbeitet ist und aus den gewonnenen Erkenntnissen die „richtigen“ Entscheidungen für die Gestaltung von Gegenwart und Zukunft gewonnen werden. Dieser Zeitpunkt ist jetzt.

DIE GESCHICHTE DER UNTERNEHMEN IN DER DDR

Wer die Geschichte eines Unternehmens in der DDR (1945-1990) aufarbeitet und in die Allgemeine Geschichte einordnet, wird anhand dieses Beispiels vor allem erkennen, wie eine kommunistische Diktatur die Unternehmen enteignete, verstaatlichte und die Leitung der Unternehmen sowie die Mitarbeiter durch staatlich verordnete Programme zwang, alle Handlungen diesen Forderungen unterzuordnen. Vor allem der Mittelstand mit starken Familienunternehmen wurde systematisch zerstört. Wer sich widersetzte, musste die ganze Härte der staatlichen Institutionen erfahren. Unternehmer wurden mit zweifelhaften und zumeist erfundenen und ungerechten Anschuldigungen und gefälschten Dokumenten angeklagt, gedemütigt, eingesperrt und gefoltert. Die Transformation des Finanz- und Wirtschaftssystems der Sowjetischen Besatzungszone (SBZ) in eine kommunistische Planwirtschaft nach sowjetischem Muster führte die Menschen von der Diktatur des Nationalsozialismus in die Diktatur des Kommunismus.

Vor allem handelt es sich bei der Aufarbeitung der Geschichte der Unternehmen der DDR um einen tieferen Hintergrund, der sich bis heute auswirkt. Dabei stellt sich in erster Linie die Frage, warum eine politische Partei wie die AfD im Osten so hohe Wahlergebnisse erzielt oder warum immer noch von einer tiefen Kluft zwischen den alten und den neuen Bundesländern gesprochen wird. Es gibt zahlreiche Ursachen und Erklärungen.

Neue Erkenntnisse

Gerade durch die Sichtung und Auswertung des Quellmaterials in den Unternehmen können neue Erkenntnisse gewonnen werden. Das muss auf mehreren Ebenen geschehen:

Die Aufarbeitung der Geschichte jener Unternehmen,

- die in der Zeit des Nationalsozialismus und dann anschließend in der DDR oder nur im Dritten Reich tätig waren
- die von der sowjetischen Besatzungsmacht demontiert und aufgelöst wurden
- die in Volkseigene Betriebe (VEB) umgewandelt wurden
- die Kommanditisten der VEB waren und die liquidiert wurden
- die nach 1945 weiterhin in Privatbesitz blieben, dann teilverstaatlicht und schließlich durch Umwandlung in VEB verstaatlicht wurden
- die nach der Wiedervereinigung liquidiert oder von internationalen oder westdeutschen Unternehmen übernommen und liquidiert wurden.

Allein diese Aufgliederung zeigt, wie vielfältig die Aufarbeitung der Geschichte der Unternehmen in der DDR ist. Gleichzeitig aber wird auch deutlich, welche gewaltige wissenschaftliche Dimension die Aufarbeitung der DDR-Geschichte hat, soll sie auch nur annähernd vollständig sein. Das aber ist notwendig, will man eine vernünftige Analyse durchführen und die richtigen Schlüsse ziehen.

In Bezug auf die Enteignung von Unternehmen können drei Perioden festgehalten werden:

1. Sofort nach Ende des Zweiten Weltkriegs wurden in der Sowjetischen Besatzungszone (SBZ) 3.500 Betriebe vollkommen demontiert. 213 der bedeutendsten Industriebetriebe gelangten als Reparationsleistungen in sowjetisches Eigentum,

- sog. Sowjetische Aktiengesellschaften (SAG). Parallel wurden große Teile des Grundbesitzes durch eine rigoros durchgeführte Bodenreform entschädigungslos enteignet.
2. Nach der Gründung der DDR (7. Oktober 1949) wurde eine zweite, nicht weniger rigorose, Enteignungswelle eingeleitet. Allerdings gab es keine Enteignungsgesetze, so dass die Staatsanwaltschaft frei entscheiden konnte, was ihrer Meinung nach rechtmäßig war. Vor allem über eine Instrumentalisierung des Steuerrechts wurden zahlreiche Firmen zur Aufgabe gezwungen, indem hohe Geldstrafen verhängt, Rohstoffanträge nicht genehmigt oder Gefängnisstrafen verhängt wurden.
 3. Staatliche Beteiligung an Privatbetrieben über Volkseigene Betriebe (VEB) ab 1959 und Enteignung aller privaten Betriebe ab Anfang 1972. Die Inhaber, die nach der Enteignung zumeist als Geschäftsführer im Unternehmen blieben, unterlagen ständigem physischen und psychischen Druck. Viele wurden verhaftet und in der Haft misshandelt. Überstanden sie die Haft, waren sie nicht selten gebrochene Persönlichkeiten, denen nicht nur ihr Unternehmen und ihr Besitz geraubt worden war, sondern vor allem ihre Würde.

Unterschiedliche Systeme und deren Auswirkungen

Die ostdeutschen Unternehmer und die ostdeutsche Bevölkerung insgesamt waren die eigentlichen Verlierer nach 1945 und ebenso nach der Wiedervereinigung 1990. Während sich in Westdeutschland nach 1945 die Marktwirtschaft durchsetzte und die Wirtschaft boomte, auch weil die Restriktionen der drei westlichen Besatzungsmächte wirtschaftliches Wachstum nicht wesentlich behinderten, fehlte es den Menschen in der neu geschaffenen DDR an allem, an Rohstoffen und Materialien, neuen Maschinen etc.. Vor allem aber fehlte es an nennenswerter finanzieller Unterstützung aus der Sowjetunion. Die westdeutsche Wirtschaft hingegen erfreute sich nach Ablehnung des Morgenthauplanes, das Deutschland zu einem reinen Agrarstaat

degradieren wollte, weitreichender amerikanischer finanzieller Unterstützung aus dem Marshallplan. Hinzu kam die Lieferung der neuesten und modernsten Maschinen. Die Demontage erwies sich hier oft als Glücksfall. Während in so manchem Unternehmen in der einen Halle „alte“ Maschinen demontiert wurden, konnten in der Halle nebenan bereits die modernsten Maschinen aus den USA installiert werden.

Die unterschiedliche Entwicklung in beiden deutschen Staaten blieb den Menschen in der DDR nicht verborgen. Den Versprechungen der SED-Spitze und der Regierung glaubten die Bürger der DDR schon bald nicht mehr. Nur durch den Bau der Mauer und harte Strafen konnte eine gewisse Zeit der Unmut in Grenzen gehalten werden.

Die Wiedervereinigung 1990 brachte neuen Mut und Hoffnung.

Wiedervereinigung: Euphorie und Schock

Nach der Euphorie der Wiedervereinigung allerdings kam der Wiedervereinigungsschock, der durch viele Faktoren entstanden war und gefördert wurde. Die am 1. März 1990 gegründete „Treuhandanstalt“ sollte die Kombinate entflechten, Kapitalgesellschaften bilden und einen Ausverkauf der DDR-Wirtschaft verhindern. Sie verfügte über einen Kreditrahmen von insgesamt 17 Milliarden DM und sollte mit diesem Betrag die Umstrukturierung alter und neuer Firmen unterstützen. Dabei gingen die Gründer davon aus, dass die Kredite später durch die Privatisierungserlöse gedeckt würden. Alle diese Überlegungen zur Privatisierung der DDR-Unternehmen verdeutlichen, dass niemand, weder die Politik noch die Wissenschaft, darauf vorbereitet war und Konzepte besaß, wie eine sozialistische Planwirtschaft in eine kapitalistische Marktwirtschaft überführt werden konnte.

Am 1. Juli 1990 wurde die Treuhandanstalt Eigentümerin von 8.000 Kombinat und Betrieben und gleichzeitig Arbeitgeberin von vier Millionen ostdeutschen Mitarbeitern/innen. Es bestanden zahlreiche Unsicherheiten und Gesetzeslücken, was die Privatisierung der DDR-Betriebe betraf. Das Treuhandgesetz z.B. sagte nichts darüber aus, in welchem Verhältnis Privatisierung und Sanierung zueinanderstanden. Außerdem war nicht festgelegt, nach welchen Kriterien saniert und privatisiert werden sollte. Für viele Firmen bedeuteten die Umstrukturierungskriterien der Treuhandanstalt das Ende des Unternehmens.

Das Gebaren der Treuhandanstalt trug nicht unwesentlich dazu bei, dass sie nicht nur keinen guten Ruf unter den DDR-Bürgern besaß, sondern viele in ihr die Ursache des ganzen Wirtschaftsdilemmas sahen. Von 1990 bis 1994, also in den vier Jahren ihres Bestehens, wurden von der Treuhandanstalt 12.500 Unternehmen privatisiert. Davon betroffen waren mittelständische Industrie- und Dienstleistungsbetriebe bis hin zu den Großbetrieben im Bereich der Chemie und Montanindustrie. Nicht zu vergessen sind die ca. 4.000 Rückgaben von Unternehmen an die ehemaligen Besitzer, die vom DDR-Staat enteignet worden waren. Dass die ursprüngliche Kalkulation, die der Treuhandanstalt von der Bundesregierung zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel könnten aus den Reprivatisierungsgewinnen zurückgezahlt werden, völlig falsch war, zeigen die tatsächlichen Zahlen: die Treuhand hinterließ bei ihrer Auflösung 1994 einen Schuldenberg von 264 Milliarden DM.

Es existieren unterdessen zahlreiche Studien über die Arbeit der Treuhandanstalt. Um die ganze Dimension der Reprivatisierung zu verstehen und ihre Problematik offenzulegen, bedarf es jedoch Einzelstudien über die Bedingungen der Rückgabe der Einzelunternehmen, ihren Reprivatisierungsprozess mit allen Schwierigkeiten und letztlich auch, ob sie überlebt haben.

Trotz 35 Jahren Wiedervereinigungsprozess, der Annäherung der Einkommen in Ost und West und obwohl die Arbeitslosen- zahl mit denen der 1990-er Jahre nicht mehr zu vergleichen sind, bestehen immer noch starke Ressentiments gegenüber den „Wessis“, die von den extremen Parteien hemmungslos geschürt werden. Vor allem über die Geschichtsaufarbeitung können viele Vorurteile abgebaut werden und das Zusammenwachsen gefördert werden.

Auch hier haben die Unternehmen eine hohe Verantwortung. Über die Aufarbeitung der Geschichte der Unternehmen der DDR, ihre Analyse und Kommunikation kann nicht nur Klarheit geschaffen, sondern auch den Menschen konkret vor Augen geführt werden, wie die politischen Verhältnisse sich auf die Arbeit der Unternehmen auswirken können.

GESCHICHTE DER UNTERNEHMEN NACH 1945 BZW. NACH 1990

Der Erfolg der Marktwirtschaft

Nach 1945 zeigte sich bald, dass eine politische und (oder) wirtschaftliche Einheit Deutschlands nicht möglich war. Winston Churchill, nach den Wahlen von 1945 nicht mehr Premier, hatte in einer Rede in Fulton am 6. März 1946 bereits von einem „Eisernen Vorhang“ von Stettin an der Ostsee bis hinunter nach Triest gesprochen. Am 4. Mai 1946 ordnete General Lucius D. Clay die Einstellung der Reparationslieferungen an die Sowjetunion an. Der negative Ausgang der Pariser Außenministerkonferenz im Juli 1946 und derjenigen in Moskau im März/ April 1947 zeigten deutlich, dass eine gemeinsame Lösung in der Gestaltung der Zukunft Deutschlands nicht mehr möglich war. Die Teilung Deutschlands in zwei Staaten war nicht mehr zu verhindern.

Die Aufarbeitung der Geschichte nach 1945 lehrt uns, zu welchen Leistungen eine freie demokratische Gesellschaft auf marktwirtschaftlicher Basis fähig ist. Hier sind Unternehmen gefordert, die nach 1945 gegründet wurden und den Wirtschaftsaufschwung – das Wirtschaftswunder – mitgestaltet haben. Obwohl die Wirtschaftsentwicklung nach 1945 nicht krisenfrei verlief, zeigt sie in bestechender Weise, dass Demokratie und Marktwirtschaft (Soziale Marktwirtschaft) die Basis für Wohlstand sind. Die Zeit nach 1945 aufzuarbeiten und den Mitarbeitern, Kunden und der Öffentlichkeit zugänglich zu machen, ist auch deswegen eine zentrale Aufgabe aller Unternehmen, um

deutlich zu zeigen, dass die Nationalsozialisten (Drittes Reich) und die Kommunisten (DDR) nicht nur gescheitert sind mit ihrer Wirtschaftspolitik, sondern in grausamer und menschenverachtender Art gehandelt haben. Geschichte verdeutlicht mit Fakten, was passiert, wenn Autokraten und Diktatoren die Macht übernehmen. Selbstverständlich gibt es auch in demokratischen und marktwirtschaftlichen Systemen Unzulänglichkeiten, Fehlentwicklungen oder menschliches Versagen. Bisher hat dieses System aber die besten Voraussetzungen geboten, um wirtschaftlichen Wohlstand auf breiter Basis zu erreichen.

Am 20. Juni 1948 führten die drei westlichen Militärregierungen eine Währungsreform durch, die die Grundlage für ein kontinuierliches wirtschaftliches Wachstum schaffen sollte. Der durchschlagende Erfolg der Währungsreform, die Einführung und Weiterentwicklung des Marshallplans, die marktwirtschaftlichen Maßnahmen von Ludwig Erhard, das European Recovery Program (ERP-Programm) und die Finanzierung des Wiederaufbaus Westdeutschlands über die am 5. November 1948 auf Initiative von Hermann J. Abs gegründeten Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), die gezielt der Industrie, der Landwirtschaft und dem Wohnungsbau diese finanziellen Mittel zur Verfügung stellte, leiteten in Westdeutschland das Wirtschaftswunder ein.

Ludwig Erhard und Hermann J. Abs hatten früh erkannt, dass für den Erfolg der Währungsreform keine Versorgungsmängel auftreten durften, die dann später in der Öffentlichkeit der neuen Währung angelastet werden konnten. Sinn und Zweck des Marshallplans war Hilfe zur Selbsthilfe. Man wollte den europäischen Staaten nicht diktieren, wie sie ihre Länder neu aufzubauen hatten. Es gab daher in erster Linie Sachlieferungen. Anstatt mit Geld sollte Deutschland mit Nahrung, Treibstoff und Maschinen im Wert von fast 1,5 Milliarden Dollar seinen zerstörten Staat wieder selbst aufbauen. Innerhalb Westeuropas waren insgesamt 16 Länder auf die Hilfe des Marshallplans

angewiesen. Hierbei schafften es die gelieferten Güter auf eine Summe von fast ca. 13 Milliarden Dollar. Beim Betrachten des Marshallplans müssen trotz vieler positiver Eigenschaften und des Erfolges für die europäischen Länder immer zwei Dinge klar sein. Nur durch diese enormen Unterstützungen gelang der USA wieder die Erschließung von Absatzmärkten, außerdem hatte der Kalte Krieg längst begonnen. Der US-Plan sollte somit auch bei der Eindämmung des Kommunismus helfen. Deutschland setzte die Gelder des Marshallplans nicht zur Sanierung des Haushaltes ein, sondern förderte die Grundstoffindustrie.

Zwei unterschiedliche Entwicklungen

In der DDR fehlte jeder finanzielle Anreiz, Unternehmen wiederaufzubauen oder neu zu gründen. Aus diesem Grunde verlegten zahlreiche DDR-Betriebe ihr Unternehmen nach Westdeutschland. Zumeist betraf es nur den rechtlichen Rahmen. Nur selten konnten sie die Infrastruktur mitnehmen. Was oft vergessen wird, sind die Millionen „Flüchtlinge“, die aus der SBZ nach Westdeutschland übersiedelten und einen wesentlichen Anteil am Gelingen des Wirtschaftswunders hatten.

Die Aufarbeitung der Geschichte dieser „emigrierten“ Unternehmen und der Geschichte der Unternehmen, die in den westlichen Besatzungszonen weiterarbeiteten und von den finanziellen und rechtlichen Bedingungen profitierten, ist ebenfalls ein hervorragendes Beispiel dafür, was die Soziale Marktwirtschaft leisten kann.

Vollbeschäftigung und Stabilität prägten die Ziele der Bundesregierung von 1948 bis Anfang der 1960er Jahre. Der kumulative Überschuss der Leistungsbilanz in der Zeit von 1951 bis 1961 betrug 43 Mrd. D-Mark, wovon sich 32 Mrd. D-Mark in der Devisenbilanz niederschlugen. Die Eingliederung der Bundesrepublik in die westliche Welt sowie der endgültige Abschluss mit den Folgen des Zweiten Weltkrieges bildeten

die Voraussetzungen für die Einführung der Bundeswehr, die Aufnahme in die NATO, die Aufhebung des Besatzungsstatuts und schließlich die Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft.

Einen weiteren wichtigen Punkt für das Gelingen eines wirtschaftlichen Aufbaus von Deutschland stellte das Londoner Schuldenabkommen dar. Hierfür wurde im Jahre 1953 in der britischen Hauptstadt London ein Vertrag zwischen Westdeutschland und seinen damaligen Gläubigern unterzeichnet. Die Schulden stammten größtenteils aus der Nachkriegszeit, insbesondere dem Marshallplan. Die Zukunft des neuen deutschen Staates war trotz der Kriegsverbrechen und einem weltweit schlechten Bild Deutschlands nach dem Krieg auf finanzielle Hilfe von außen angewiesen. Die deutsche Wirtschaft brauchte sofort Geld, um neu zu starten, selbstständig zu handeln und schließlich auch wieder selbst zum Käufer werden zu können. Auch Bankier Hermann J. Abs, der die damalige Verhandlungsführung leitete, äußerte sich bei den Verhandlungen in London unmissverständlich: „Aus den Gläubigern von heute sollten die Geldgeber und Investoren von morgen werden.“ Mit der Regulierung der Auslandsschulden wurde die Kreditfähigkeit Deutschlands im Ausland wiederhergestellt.

Der rasche Wiederaufbau der Unternehmen nach dem Zweiten Weltkrieg war auch deswegen möglich, weil die OPEC-Staaten billiges Öl lieferten und seit Beginn der 1960er Jahre vermehrt Gastarbeiter nach Deutschland kamen.

Erste Krisen und deren Bewältigung

Als sich Anfang der 1970-er Jahre die Haltung der OPEC-Staaten änderte und der Ölpreis nicht nur um das Mehrfache stieg, sondern Öl auch zur Erpressung, vor allem wegen der Unterstützung des Staates Israel durch die meisten westlichen

Industrieländer, benutzt wurde, waren Ölembargo, Ölpreis-erhöhung und weltweiter Terror an der Tagesordnung.

Am 16. Oktober 1973 wurde der Rohöl-Preis von den Ländern des Persischen Golf in den wirtschaftlichen Krieg involviert. Man erhöhte seinen Wert um rund 70 %. Deutschland war bezüglich des Erdöls von den arabischen Staaten abhängig. Außerdem geriet man auf der Suche nach einer alternativen Energiequelle unter Zeitdruck, denn der Winter stand vor der Tür.

Erstmals nach dem Zweiten Weltkrieg mussten die Unternehmen nach der Ölkrise 1973 mit hohen Inflationsraten, dem Einbruch der Investitionstätigkeit und der Produktion in allen Wirtschaftszweigen kämpfen. Die Ölkrise führte aber auch dazu, dass Deutschland die europäische Gas- und Ölförderung sowie das Erdgasgeschäft mit der UdSSR ausbaute und verstärkt auf Atomkraft setzte. Beides prägte die Diskussion der letzten Jahre und führte schließlich zur Abschaltung der Atomkraftwerke und mit dem Ausbruch des Ukraine-Krieges zum Umdenken in der bisherigen Energiepolitik.

Allerdings eröffnete die Freigabe des DM-Wechselkurses Anfang der 1970-er Jahre gegenüber dem US-Dollar neue Handlungsräume. Mehr Markt war nun gefragt, um den technischen Fortschritt besser nutzen und dem Druck vor allem aus den asiatischen Staaten kontern zu können. Die Globalisierung verdeutlichte die unterschiedlichen Aspekte der zunehmenden internationalen Verflechtung. Die globale Kommunikation ermöglichte, den Güter- und Dienstleistungstransfer schneller und umfassender zu gestalten. Gleichzeitig veränderte die wissensbasierte Qualitätsproduktion Standortnachteile.

Die globale Finanzkrise 2007/2008 als Folge eines spekulativ aufgeblähten Immobilienmarktes, insbesondere des Subprime-Marktes, mit dem Höhepunkt des Zusammenbruchs von Lehman Brothers am 15. September 2008 verdeutlicht

die Anfälligkeit des globalen freien Marktes, zeigt aber auch seine „Reinigungsfähigkeit“ in der Bewältigung der Krisen. Auch hier bildet die Kenntnis der Krisen der Vergangenheit ein ausgezeichnetes Lehrmaterial. Es gilt nun, die starke industrielle Basis zu halten, Produkte und Dienstleistungen weiterzuentwickeln und die Innovationskraft zu festigen. Die heutige dynamische Wirtschaftsentwicklung fordert ein ständiges Suchen nach Möglichkeiten, die Effizienz zu steigern und Prozesse zu optimieren (z.B. über Startups).

Alle diese Entwicklungen haben in der Geschichte Parallelen, etwa die Internationalisierung vor dem Ersten Weltkrieg, die großen Krisen zwischen den Weltkriegen oder die Klärung von Standortfragen in der Gründungsphase von Unternehmen seit Mitte des 19. Jahrhunderts.

Aber auch die insgesamt positive Entwicklung der Unternehmen nach 1945, der Kraftakt der Wiedervereinigung und die geopolitische Lage seit 2014/2015 liefern bemerkenswertes Erkenntnismaterial, das veranschaulicht, wie geschichtliche Entwicklungen in unterschiedlichem Kontext betrachtet und in die Strategien der Unternehmen eingebaut werden können.

Die Aufarbeitung der Geschichte der Unternehmen, die nach 1945 bzw. nach 1990 gegründet wurden, können hervorragende Beispiele liefern, wie eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung in einer Sozialen Marktwirtschaft aussehen kann, aber auch Fehlentwicklungen aufzeigen, die vermieden werden können.

Zu den Autoren

Prof. Dr. Manfred Pohl (Jahrgang 1944) und **Jelena Mitsiadis** (Jahrgang 1979) sind geschäftsführende Gesellschafter des Instituts für Unternehmensgeschichte und Unternehmenszukunft in Frankfurt am Main.

Pohl ist Initiator und Gründer der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte e.V. (GUG) 1976, der European Association for Banking History e.V. (EABH) 1990, des heutigen Frankfurter Kultur Komitee e.V. (1999) und des Frankfurter Zukunftsrat e.V. (2008).

Für seine Leistungen in der Unternehmens- und Bankengeschichte erhielt er 2001 den Europäischen Kulturpreis und 2011 das Bundesverdienstkreuz 1. Klasse. Darüber hinaus ist er Honorarprofessor für Unternehmensgeschichte und Unternehmenskultur an der Goethe-Universität Frankfurt am Main.

Mitsiadis ist Ethnologin und Literaturwissenschaftlerin. Sie ist Geschäftsführerin des Frankfurter Kultur Komitee e.V. (FRAKK). Zu ihren Arbeitsgebieten gehören Corporate Social Responsibility (CSR) sowie Kommunikation und Marketing. Ferner arbeitet sie als Übersetzerin und beherrscht die Sprachen Deutsch, Serbisch-Kroatisch, Englisch, Französisch, Spanisch, Katalanisch und Russisch. Sie ist Mitglied der Vollversammlung der Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main.

„Zukunftschronik^{®44} – ein erstklassiges Team

Die Gründer der Pohl & Mitsiadis Unternehmensgeschichte GmbH betrachten Geschichte als einen wesentlichen Bestandteil der Unternehmenskultur und gleichzeitig als einen zentralen Part der Strategie eines Unternehmens. D.h. Ergebnisse und Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Forschung sollten bei der strategischen Zukunftsplanung in vorderster Reihe der Unternehmen stehen.

Die Werksfarbe GmbH & Co. KG ist eine preisgekrönte Designagentur mit einem Team von engagierten Experten. Zusammen haben wir bereits mehrere Projekte umgesetzt, die nicht nur inhaltlich, sondern auch gestalterisch überzeugen.

Die Arbeitsweise dieses einzigartigen Teams ist geprägt von wissenschaftlicher Präzision und Professionalität. Das Team der Zukunftschronik® setzt modernste Technologien und wissenschaftliche Methoden ein, um eine detaillierte und umfassende Erforschung der Unternehmensgeschichte zu gewährleisten – und diese auf die zukünftigen Herausforderungen zu übertragen. Dabei wird stets eng mit Unternehmen zusammengearbeitet, um auch den individuellen Ansprüchen gerecht zu werden.

Seit Beginn der 1970-er Jahre hat Pohl nicht nur den Begriff „Unternehmensgeschichte“ in die wissenschaftliche Forschung eingeführt, sondern die Unternehmensgeschichte als wissenschaftliche Disziplin an den Universitäten etabliert.

Ende der 1980-er und Anfang der 1990-er Jahre hat er die Interdisziplinarität und die Internationalität in der Unternehmensgeschichte eingeführt. Die Geschichte der Deutschen Bank zu ihrem 125-jährigen Jubiläum bildete hierzu die Basis. Gleichzeitig wurde erstmalig der Geschichte der Beteiligung der Bank am Nationalsozialismus eine zentrale Bedeutung eingeräumt.

Anfang der 2020-er Jahre haben Pohl und Mitsiadis mit der Gestaltung der Geschichte der SAMSON AG die dritte Stufe der unternehmensgeschichtlichen Forschung eingeleitet, indem sie auch zukünftige Entwicklungen miteinfließen ließen, getreu ihrem Motto „Auch die Zukunft wird Geschichte“. Geschichte ist demnach für sie nicht nur eine Disziplin, sie ist Vergangenheits- und Zukunftsforschung, ein leidenschaftliches Bekenntnis, strategische Modelle zu schreiben, die zum besseren Verständnis von Entwicklungslinien beitragen.