

Luxi, Julia: *Der unternehmenspolitische Aspekt Wissen in der Weltwirtschaft (1893–1913) und der Globalisierung (1985–2005). Ein Vergleich am Beispiel der Bayer AG.* Stuttgart: Franz Steiner Verlag 2011. ISBN: 978-3-515-09888-5; 247 S.

**Rezensiert von:** Tobias Cramer, Seminar für Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte, Universität zu Köln

Julia Luxis Dissertation beschäftigt sich mit der Bedeutung von (Forschungs-)Wissen in einem Unternehmen vor dem Hintergrund der Globalisierung. Um vergleichend darzustellen, wie ein forschungsintensives Unternehmen mit der Ressource Wissen in zwei Zeiträumen mit ähnlichen Rahmenbedingungen umgeht, wählt sie das Beispiel der heutigen Bayer AG in den Jahren 1893-1913 und 1985-2005. In einer „leitfadengestützten Dokumentenanalyse“ (S. 27ff.) wird mittels verschiedener Kategorien, die der betriebswirtschaftlichen Literatur zum Wissensmanagement entlehnt sind, das empirische Material selektiert und nach Aussagekraft gegliedert. Zentrales Ergebnis der Arbeit ist die Feststellung, dass die Unterschiede zwischen beiden Untersuchungszeiträumen in Bezug auf das Wissensmanagement des Unternehmens deutlich geringer sind als zunächst angenommen (S. 226).

Der Theorieteil umfasst neben den Wissensmanagementansätzen Führungsphilosophien und organisationspsychologische Ausführungen zu Menschenbildern sowie Theorien zu Außenhandel, Transaktionskosten und nationalen Wettbewerbsvorteilen. Letztgenannte „theoretische Ansätze der Globalisierung“ werden lediglich ideengeschichtlich skizziert und nicht für den empirischen Teil operationalisiert. Die Begründung der Auswahl der theoretischen Grundlagen ist unvollständig. Prozessorientierte Wissensmanagementansätze werden ausgeschlossen, da diese neue Medien wie das Internet heranzögen und somit lediglich für den zweiten Untersuchungszeitraum in Frage kämen. Mehrfach (S. 82, 92, 190) stellt Luxi jedoch fest, dass auch im 19. und beginnenden 20. Jahrhundert mit Telegrafie und Telefon eine Revolutionierung des Kommunikationswesens stattfand, so dass eine analoge Anwendung moderner Ansätze

zumindest der Erörterung wert wäre.

Bei der Untersuchung handelt es sich um ein ambitioniertes Projekt, denn in Anbetracht der gängigen Sperrfrist von 30 Jahren ist der Leser gespannt, welches empirische Material für den zweiten Zeitraum zur Verfügung steht. Luxi versucht diesem Problem zu begegnen, indem sie schwerpunktmäßig auf veröffentlichtes Material in Form von Geschäftsberichten, Artikeln aus Mitarbeiter- und Nachbarschaftszeitung sowie aus der Tagespresse zurückgreift. Sie benennt zwar die „Intendiertheit“ der Geschäftsberichte (S. 33), weist ihnen aufgrund „der umfassenden rechtlichen Vorschriften“ jedoch eine für ihre Untersuchung ausreichende Aussagekraft zu (S. 31). Dem Rezensenten erscheint dies fraglich, wenn man berücksichtigt, dass allein schon die Buchhaltungsstandards moderner Geschäftsberichte stark differieren.

Für den Zeitraum 1893-1913 konsultiert Luxi zusätzlich Presseartikel, die anderen deutschen Archiven entstammen, obwohl für diesen Zeitraum keinerlei Zugangsbeschränkungen bestehen und das Bayer-Unternehmensarchiv (BAL) über umfangreiche Materialien wie Aufsichtsratsprotokolle oder Buchhaltungsunterlagen verfügt. Hierüber hätten Lücken wie beispielsweise bei der Bestimmung des Personalaufwandes (S. 185, 221) geschlossen werden können. Der konsultierte Fundus an Quellenmaterial aus dem BAL bleibt mit neun Signaturen neben den Geschäftsberichten und einem halben Dutzend Ausgaben der Mitarbeiter- und Nachbarschaftszeitung zu überschaubar. Dennoch bereichert Luxi häufig dort den Forschungsstand, wo sie Originalquellen heranzieht. Beispiele sind das betriebliche Vorschlagswesen zur Wissensnutzung sowie die Rolle des Bayer-Nachrichtenbüros in der Wissensentwicklung und -verbreitung.

Der Untersuchungsgegenstand des Forschungswissens vor dem Hintergrund der Globalisierung hat in der Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte glücklicherweise zunehmend Beachtung gefunden.<sup>1</sup> Luxi

<sup>1</sup> Vgl. Suma Athreye / Andrew Godley, Internationalization and technological leapfrogging in the pharmaceutical industry, in: *Industrial and Corporate Change* 18 (2009), S. 295-323; John Cantwell, *The globalisation of*

berücksichtigt den aktuellen Forschungsstand indes nur teilweise. Die Ausführungen zum reformierten Patentgesetz von 1891 (S. 200) sind weitestgehend falsch, was auf mangelnde Kenntnis der Studie von Margrit Seckelmann<sup>2</sup> zurückzuführen ist. Spätestens seit der Reform von 1891 erstreckte sich das Verfahrenspatent auch auf den auf diese Weise hergestellten (chemischen) Stoff, ausgenommen hiervon blieben weiterhin beispielsweise Arzneimittel. Dass Chemiker neben Forschungsaufgaben mit der Qualitätskontrolle beauftragt wurden, war nicht „innovativ“ (S. 202), sondern Standard.<sup>3</sup> Die vermeintlich geringe Fluktuation von Arbeitern (S. 204) wird nicht belegt und widerspricht einer älteren Studie.<sup>4</sup> Zudem arbeitet Luxi an manchen Stellen terminologisch unsauber. Statt „Pharmazeutik“ benutzt sie mehrfach „Pharmakologie“ (S. 81, 198). Auch Wortneuschöpfungen wie „Aktoren“ werden (S. 86) eingeführt oder unkritisch aus den Quellen übernommen („Forschungspipeline“, S. 154).

Weitere Fehler oder Ungenauigkeiten kommen hinzu. Historisch falsch ist etwa die Aussage, dass Zölle den Wettbewerb im 19. Jahrhundert nicht behinderten (S. 89). Insbesondere in der Teerfarbenindustrie, aber auch in der pharmazeutischen Industrie Deutschlands waren die Zollregime in Russland, Frankreich und weiteren Staaten Anlass für die Aufnahme einer Produktion vor Ort.<sup>5</sup> Problematisch ist, dass Luxi von einem heutigen Mitarbeiterbegriff ausgeht, bei dem rechtlich nahezu alle Unterschiede zwischen Angestellten und Arbeitern aufgehoben wurden. Für die Zeit des Kaiserreichs und insbesondere für den Umgang von Unternehmen mit ihren Beschäftigten war dies jedoch noch gänzlich anders. Der Leser wünscht sich hier eine stärkere Differenzierung nach einzelnen Berufsgruppen, da die jeweiligen Zitate stets Aussagen über „die Mitarbeiter“ verheißeln. Wenn Luxi von schlechter Infrastruktur am Unternehmensstandort spricht (S. 204), so ist zu berücksichtigen, dass dies nur am Standort Wiesdorf (späterhin: Leverkusen) der Fall war. Sowohl Barmen als auch Elberfeld waren bereits entwickelte (Groß-)Städte.

Die Feststellung, dass das Unternehmensarchiv übergreifend verantwortlich

sei für den unternehmensinternen Wissenserwerb, freut den Historiker, ist aber fragwürdig. Insbesondere in Bezug auf Forschungswissen erscheint es interessant, dass das heutige Bayer-Kommunikationszentrum als Instrument zur internen und externen Wissensdiffusion dargestellt wird – in einem Atemzug mit der früher vorhandenen Werksbibliothek (S. 148). Falsch erscheint dem Rezensenten die Feststellung, dass Bayer in den USA mit dem Generikageschäft „inhaltlich“ und geographisch“ (S. 157) in neue Märkte vorstieß. Bayer ließ sich 1865 erstmalig durch seinen früheren Handelsreisenden Louis Lutz in New York vertreten und war mit Ausnahme der Weltkriege und ihrer unmittelbaren Nachkriegszeit durchgängig präsent. Als Maßnahme zur Bindung der Wissensträger im Unternehmen beschreibt Luxi unter anderem finanzielle Anreize im Entlohnungssystem. Es fehlt allerdings ein Hinweis darauf, dass es sich hierbei maßgeblich um ein Instrument zur Leistungssteigerung der Mitarbeiter und nicht in erster Linie um ein Bindungsinstrument handelt. Das angeführte Bayer-Zitat nennt die relevanten Komponenten der finanziellen Anreize in unverschlüsselter Form: „Flexibilität, Leistungsbezug und Eigeninitiative“.

technology: what remains of the product cycle model?, in: Cambridge Journal of Economics, 19 (1995), S. 155-174.

<sup>2</sup> Margrit Seckelmann, *Industrialisierung, Internationalisierung und Patentrecht im Deutschen Reich 1871-1914*, Frankfurt am Main 2006.

<sup>3</sup> Carsten Reinhardt, *Forschung in der chemischen Industrie. Die Entwicklung synthetischer Farbstoffe bei BASF und Hoechst, 1863 bis 1914*, Freiberg 1997; Alexander Engel, *Farben der Globalisierung. Die Entstehung moderner Märkte für Farbstoffe 1500-1900*, Frankfurt am Main 2009; Georg Meyer-Thurrow, *The industrialization of invention: a case study from the German chemical industry*, in: *Isis* 73 (1982), S. 363-381.

<sup>4</sup> Anne Nieberding, *Unternehmenskultur im Kaiserreich. Die Gießerei J. M. Voith und die Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co.*, München 2003, S. 317ff.

<sup>5</sup> Hans Pohl / Ralf Schaumann / Frauke Schönert-Röhlk, *Die chemische Industrie in den Rheinlanden während der industriellen Revolution*, Bd. 1: *Die Farbenindustrie*, Wiesbaden 1983, S. 111; Johann Peter Murmann, *Knowledge and competitive advantage. The coevolution of firms, technology and national institutions*, Cambridge/Mass. 2003, S. 130; Christopher Kobrak, *National cultures and international competition. The experience of Schering AG, 1851-1950*, Cambridge/Mass. 2002, S.47.

Die Arbeit greift interessante Fragen auf, die Konzeption ist strukturiert und zielführend. Sie nutzt eine Methodik, die ähnlich einem Fragebogen in den Sozialwissenschaften zielgerichtet die Quellen „befragt“. Wo Luxi Quellen benutzt, die ursprünglich nicht zur Veröffentlichung bestimmt waren, also gerade nicht „intendiert“ sind, erzielt sie interessante Ergebnisse, so beispielsweise zum betrieblichen Vorschlagswesen; allerdings bleiben diese Passagen in der Minderheit. Da Geschäftsberichte und Presseartikel die Hauptquelle darstellen, beleuchten die Resultate vor allem die Selbstdarstellung des Unternehmens in Bezug auf die abgefragten Kategorien. Ob die dokumentierten Werte auch gelebt wurden, so gesteht Luxi an einer Stelle selbst ein, könne sie nicht herausfinden (S. 128). Daher betrifft der Kerngehalt der Arbeit eher die Selbstdarstellung von Unternehmen im Umgang mit der Ressource Wissen am Beispiel der Bayer AG.

HistLit 2011-4-129 / Tobias Cramer über Luxi, Julia: *Der unternehmenspolitische Aspekt Wissen in der Weltwirtschaft (1893–1913) und der Globalisierung (1985–2005). Ein Vergleich am Beispiel der Bayer AG*. Stuttgart 2011, in: H-Soz-u-Kult 21.11.2011.