

Zeitschrift: Ferrum : Nachrichten aus der Eisenbibliothek, Stiftung der Georg Fischer AG
Herausgeber: Eisenbibliothek
Band: 74 (2002)

Artikel: Die Bedeutung der Geschichte für das Unternehmen
Autor: Huber, Martin
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-378358>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 28.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Die Bedeutung der Geschichte für das Unternehmen

Martin Huber

Dipl.-Ing. ETH, lic. jur.
Georg Fischer AG
Präsident der
Konzernleitung
CH-8201 Schaffhausen

Dass die Geschichte der industriellen, aber generell auch der wirtschaftlichen Entwicklung ein wichtiger Teil der neueren Geschichte ist, ist unbestritten. Die neue Schaffhauser Kantongeschichte zum Beispiel, welche dieser Tage als dreibändiges Werk erscheint und die letzten 200 Jahre abdeckt, geht in diesem Sinne in vorbildlicher Art und Weise ausführlich auf die wirtschaftliche Entwicklung der Region Schaffhausen ein. Auch die Unternehmensgeschichtsschreibung leistet einen wichtigen Beitrag zur Geschichtsschreibung. Dies zeigt sich am Beispiel des neuesten Werkes von Dr. Hans Ulrich Wipf über den Georg Fischer Konzern in der Zeit von 1930 bis 1945.

Mein kurzes Referat widmet sich aber primär einem andern Thema. Mir geht es im Folgenden darum, die Bedeutung der Geschichte, der geschichtlichen Entwicklung, der Dokumentation und der Aufzeichnung der Geschichte des Unternehmens für das Unternehmen selbst darzustellen.

Als Präsident der Konzernleitung von Georg Fischer werde ich allerdings nicht eine wissenschaftliche Analyse und Aufarbeitung des Themas liefern, sondern aus Sicht eines Unternehmers, der sich seit bald 30 Jahren mit dem vielfältigen Alltag von Industrieunternehmen auseinandersetzt, eine möglichst anschauliche Darstellung geben.

200 Jahre Georg Fischer



Wir formen die Zukunft

1802



Eine alte Mühle als erste Werkstatt

Ein Unternehmen wird primär durch seine Entwicklungschancen beurteilt

Die Aufgabe eines Industrieunternehmens ist es, durch industrielle Führung Wert zu schaffen, Wert zu schaffen für unsere Aktionäre, für unsere Kunden, für unsere Geschäftspartner, für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und schliesslich auch für die Öffentlichkeit und die Umwelt (für die so genannten Stakeholders). Für den Aktionär spielt dabei die Erreichung bestimmter finanzieller Zielgrössen, ausgedrückt in Kennzahlen, eine Rolle (Beispiele: ROS, ROE, RONO, Free Cash Flow, Economic Profit etc.). Die Zielgrössen orientieren sich an der Zukunft. Um diese Zielgrössen zu erreichen, ist zukunftsorientiertes, innovatives, rasches, treffsicheres Handeln notwendig. Vom Nutzen einer langen Erfahrung einmal abgesehen: Die Geschichte des Unternehmens leistet zur Erreichung der finanziellen Ziele – auf den ersten Blick – kaum einen massgebenden Beitrag. Alle unsere unternehmerischen Tätigkeiten werden letztlich durch den Kunden bezahlt. Wir müssen unsere Kunden jeden Tag von neuem überzeugen, dass sie unsere Leistungen kaufen und nicht diejenigen unserer Wettbewerber. Unsere Kunden interessiert dabei primär unsere Leistung in Form von Produkten, Systemen

1805



Erster Gussstahl auf dem Kontinent

und Serviceleistungen sowie deren Preis. Das heisst: das Preis-Leistungs-Verhältnis spielt eine wichtige Rolle. Der Kunde beurteilt dabei in erster Linie den Nutzen für sein Geschäft und für sein Unternehmen. Er misst unsere Leistung an seinen auf die Zukunft ausgerichteten Zielsetzungen und Plänen und an seinen eigenen Markterwartungen. Auch hier: *Aus der Geschichte eines Unternehmens lässt sich anscheinend kaum ein Kundennutzen ableiten.*

Tatsache ist: Ohne Kunden verdienen wir kein Geld, aber ohne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt es keine Leistung, die wir unseren Kunden verkaufen können. Das Wissen und Können, der Leistungswille und die Entschlusskraft unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestimmen die echten Leistungen des Unternehmens: die Kenntnisse des Marktes und der Kundenbedürfnisse, die Definition unserer Leistungen (Sortiment), die innovative Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen, die einen echten Kundennutzen bieten und den Vorsprung zur Konkurrenz ermöglichen. All das wird durch unsere Mitarbeiter umgesetzt, realisiert. Wir brauchen deshalb Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zukunftsorientiert denken und handeln, die bereit sind, immer wieder neue Aufgaben ohne Vorurteile anzupacken, die nicht an der Vergangenheit hängen, sondern an die Zukunft glauben, und die bereit sind, auch ausserhalb ihres lieb gewordenen Umfeldes, zum Beispiel auch in einem fremden Kulturräum für kürzere oder längere Zeit tätig zu sein. Gemessen an dieser Aufgabenstellung: *Die Geschichte des Unternehmens verbessert kaum die Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.*

Viele unserer Leistungen kaufen wir ein, oder wir realisieren unsere Ziele mit Hilfe

oder zusammen mit Geschäftspartnern (Beispiele: Banken, Versicherungen, Anwälte, Wirtschaftsprüfer, Händler, Lieferanten, Partnerunternehmen etc.). Gerade diese Geschäftspartner sind dank ihrer speziellen Fähigkeiten, dank ihrer Spezialkenntnisse, dank ihrer Position im Markt oder ihrer Technologie für unser Erfolg sehr entscheidend. Vielfach können wir unsere Ziele dank fähiger und auch in der Zukunft leistungsfähiger Geschäftspartner schneller oder mit geringerem Aufwand und damit wirtschaftlicher erreichen. *Unsere Geschichte hilft uns kaum, die Leistungen unserer Geschäftspartner zu verbessern.* Da bleibt schliesslich unser *Umfeld* und die *Umwelt*.

Zum Thema *Umwelt* interessieren primär die Verbesserungen in der Zukunft und nicht die Unzulänglichkeiten der Vergangenheit.

In unserem *Umfeld* wird sicher unsere geschichtliche Entwicklung am ehesten wahrgenommen: Ein Unternehmen kann eine Stadt, eine Gegend durchaus prägen. Die Entwicklung unseres Unternehmens interessiert als Teil der Entwicklung des entsprechenden Gemeinwesens. Allerdings: wenn es um handfeste Dinge wie Steuern und Beschäftigung geht, interessiert nicht in erster Linie, was wir an Steuern in der Vergangenheit bezahlt und wie viele Mitarbeiter wir beschäftigt haben, sondern primär: wie viele Steuern wir künftig bezahlen werden, welche Expansions- oder Restrukturierungspläne wir haben oder ob wir in Zukunft mehr oder weniger Mitarbeiter beschäftigen werden.

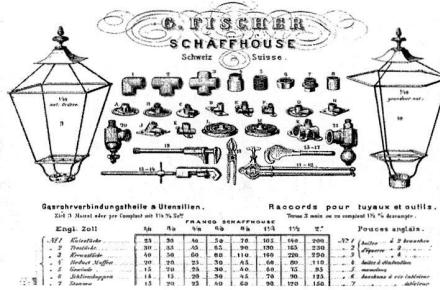
Die gloriose Geschichte des Unternehmens interessiert unser Umfeld weit weniger als seine Gegenwart und Zukunft.

1833



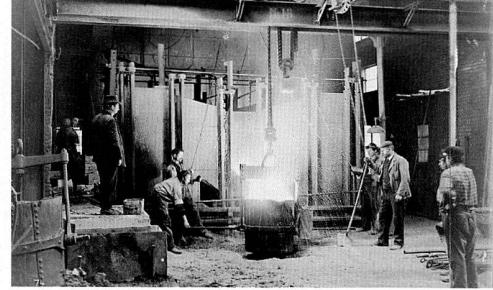
Gründung der Stahlwerke in Österreich

1865



Produktion erster Tempergussfittings

1877



Stahlformguss als neuer Produktionszweig

Fazit auf den ersten Blick: Für Aktionäre, Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Geschäftspartner und für unser Umfeld zählt die Zukunft und nicht die Geschichte des Unternehmens.

Doch der erste Eindruck täuscht.

Die Geschichte des Unternehmens hat dennoch einen bedeutenden Stellenwert

Lassen Sie mich das an einigen Beispielen erläutern:

Die Bedeutung der Geschichte für den Aktionär

Viele unserer Aktionäre sind langfristig orientiert. Die Glaubwürdigkeit unseres Unternehmens, die Nachhaltigkeit unseres unternehmerischen Tuns misst sich an unserer Vergangenheit, an unserer Geschichte. Viele unserer Aktionäre sind seit vielen Jahren dabei und haben ihr Herz in guten und in schlechten Zeiten bei Georg Fischer. Jede Firma spricht bestimmte Gruppen von Aktionären ganz besonders an. Sie identifizieren sich mit uns und sind ein Teil unserer Geschichte.

Die Bedeutung der Geschichte für unsere Kunden

Was für die Aktionäre gilt, gilt noch in viel stärkerem Masse für unsere grossen Kunden.

Bei der Fahrzeugtechnik, in der wir zusammen mit unseren Kunden – zum Teil während mehrerer Jahre – an Fahrzeugen der Zukunft mitentwickeln und schliesslich während weiterer sieben bis zehn Jahre meist Alleinlieferant von Schlüsselkomponenten wie Fahrwerks- oder Motorenteilen sind, entsteht eine Partnerschaft, die auf lange Dauer angelegt ist. Die Verlässlichkeit des Unter-

nehmens, das Qualitätsverständnis und damit auch die Firmenkultur, die Kontinuität der Führung sind unabdingbare Eigenschaften, die Voraussetzung dafür sind, dass wir grosse Aufträge wie beispielsweise den jüngsten Auftrag über CHF 400 Mio. von PSA (Peugeot/Citroën) erhalten. Diese Erfahrung, diese Geschichte, und damit das Image sind für unsere Kunden der Fahrzeugtechnik, die grossen Automobilhersteller, von grösster Bedeutung.

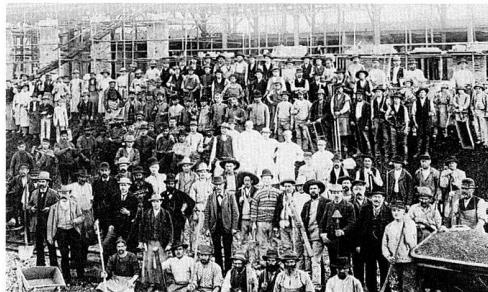
Das gleiche gilt auch für Rohrleitungssysteme. Georg Fischer Rohrleitungssysteme werden in der Halbleiterindustrie verwendet. Dank unserer Technologieführerschaft, der Qualität und der Zuverlässigkeit sind wir heute bei vielen Unternehmen der Branche Alleinlieferant für derartige Rohrleitungssysteme, so wie sie in grossen Halbleiterfabriken zur Anwendung kommen. Unser «Track Record», unsere Geschichte dokumentiert die erwähnten Fähigkeiten und macht sie damit zu Erfolgsfaktoren für die Zukunft. Schliesslich ist auch der seit rund 140 Jahren hergestellte Temperiungsschmelz mit dem Markenzeichen +GF+ ein Teil unserer Geschichte. Er hat unser Qualitätsimage bei Rohrleitungssystemen, aber auch bei den Giessereien begründet, ein Image, eine Erfolgsgeschichte, von der wir im europäischen Markt noch heute profitieren.

Ich könnte Ihnen noch viele weitere Beispiele nennen. Sicher ist, dass unsere Geschichte und damit unser Image beim Kunden für den Erfolg in der Zukunft einen wichtigen Beitrag leistet.

Die Bedeutung der Geschichte für unsere Geschäftspartner

Ähnlich wie für Kunden ist auch das Verhältnis zu Geschäftspartnern in der Regel langfristig angelegt. Unternehmens-

1895



Fittingsfabrik in Singen gegründet

1896



Umwandlung in eine Aktiengesellschaft

1918



Erwerb Kloster Paradies

kultur, langfristiges Denken und damit auch Würdigung der (geschichtlichen) Vergangenheit spielen für das langfristige Vertrauen eine wichtige Rolle.

Die Bedeutung der Geschichte für die Firmenkultur

Ich nehme ein Beispiel ausserhalb von Georg Fischer: Die Mettler Instrumente AG (heute Mettler Toledol), für welche ich ab 1971 für rund 10 Jahre tätig war, wurde 1945 von Erhard Mettler gegründet. Sein Werk entwickelte sich zu einer viel zitierten Erfolgsgeschichte, auf die Führungskräfte und Mitarbeiter mächtig stolz waren. Die Entwicklung des Unternehmens durch den Gründer prägte massgebend die Firmenkultur und die im Unternehmen hoch gehaltenen Werte. Dies ging so weit, dass sich viele Zusammenhänge und Abläufe nur oder am einfachsten aus der Firmengeschichte heraus erklären liessen: Firmengeschichte als kumulierte Erfahrung. Die durch den Firmengründer und seine Erfolgsgeschichte geprägte Firmenkultur hat aber auch viele innovative Ideen zur Weiterentwicklung des Unternehmens von Anfang an verunmöglicht. Firmengeschichte kann Neuanfänge blockieren.

Die Firmengeschichte prägt die Firmenkultur. Viele Verhaltensweisen in einem Unternehmen – positive und negative – lassen sich durch die Firmengeschichte erklären. Das heisst aber auch: Wenn wir in einem Unternehmen etwas Grundlegendes verändern wollen, tun wir gut daran, die bisherige Entwicklung des Unternehmens zu verstehen.

Die Bedeutung der Geschichte für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Ein Beispiel von Georg Fischer aus dem Leben gegriffen: Als ich vor rund 20 Jah-

ren bei Georg Fischer eintrat, musste ich mich der obligaten Untersuchung beim Betriebsarzt Dr. E. unterziehen. Dr. E. zeichnete während der kurzen Untersuchung ein düsteres und negatives Bild des Unternehmens, zu dem ich gerade gestossen war. Als offensichtlich jahrelang frustrierter Mitarbeiter gab er seine negativen Erfahrungen mit der Firma und damit eine demotivierende Version der Firmengeschichte zum besten.

Fazit:

- Die Motivation eines Mitarbeiters ist eng mit der Geschichte des Unternehmens und mit der eigenen Geschichte und Entwicklung im Unternehmen verknüpft.
- Motivation ist ein entscheidender Faktor für die Innovation und die Produktivität von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie müssen sich auch heute mit dem Unternehmen identifizieren können. Die Geschichte liefert die notwendigen Anhaltspunkte.
- Aus der Geschichte des Unternehmens lässt sich vieles lernen, nachvollziehen. Deshalb ist nicht nur die Gegenwart und die Zukunft, sondern auch die Geschichte des Unternehmens für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Bedeutung.

Die Bedeutung der Geschichte zur Abwehr unberechtigter Ansprüche

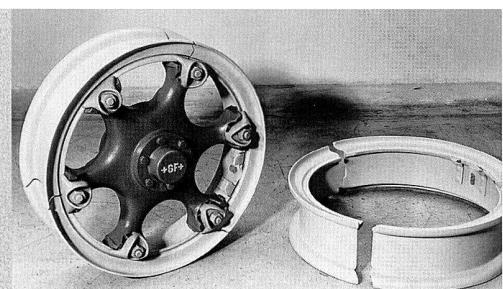
Jedes Unternehmen ist gelegentlich und durch den Einfluss der amerikanischen «Rechtskultur» heute immer häufiger mit unerwarteten Ansprüchen Dritter konfrontiert. Sind das Ansprüche, die auf Ereignissen der jüngeren Vergangenheit basieren, sind in der Regel die notwendigen Unterlagen zur Abwehr unberechtigter Ansprüche problemlos aufzufinden,

1921



Übernahme der Maschinenfabrik Rauschenbach

1936



Runde Sache: das Trilex-Rad

sofern die elementaren Aufbewahrungs-pflichten und -fristen eingehalten werden. An zwei Beispielen möchte ich Ihnen aber zeigen, dass eine langfristig angelegte Dokumentation, ein Firmen-archiv nicht nur für die Historiker, sondern auch für die Juristen von grosser Bedeutung sein kann.

Die Rückforderung einer verkauften Firma durch Herrn B.

Im Jahre 1994 verklagte ein Herr B. Georg Fischer vor einem Wiener Gericht auf Rückgabe der Hälfte einer öster-reichischen Firma, die er Georg Fischer rund 20 Jahre früher verkauft hatte. Er machte geltend, der ihm damals be-zahlte Kaufpreis habe nicht dem «wahren» Wert der Firma entsprochen, der Kaufpreis sei «wucherisch» tief gewesen, das Geschäft sei somit innerhalb der für Wucher geltenden 30jährigen Ver-jährungsfrist noch anfechtbar.

Obwohl sich Herr B. nach dem Verkauf im Jahr 1976 jahrzehntelang nie über den Kaufpreis beschwert hatte und die Anfechtungsklage des knapp 90jährigen offensichtlich missbräuchlich war, wurde Georg Fischer in einen sechs Jahre dauernden Rechtsstreit hineingezogen, in welchem das Richtergremium dreimal wechselte und die Zahl der Gutachter unüberblickbar wurde.

Wären bei Georg Fischer und ihrer österreichischen Tochtergesellschaft, die Herr B. zur Hälfte zurückforderte, nicht noch sämtliche einschlägigen Verträge und Jahresabschlüsse auffindbar gewe-sen, wäre die Verteidigung gegen die hältlose Klage des Klägers erheblich erschwert gewesen.

Die Tatsache, dass die betreffenden Akten weit über die gesetzlichen Aufbe-wahrungsfristen hinaus noch archiviert

und sofort auffindbar waren, hat dazu beigetragen, dass Erben des während des Prozesses verstorbenen Klägers ihre Chancen realistisch einzuschätzen be-gannen und im Herbst 2000 Hand zu einer gütlichen Beilegung des Streites boten.

Als zweites Beispiel möchte ich die Zwangsarbeiterfrage aus der Zeit des Zweiten Weltkrieges in Erinnerung rufen, wo Ansprüche geltend gemacht wurden aus einer Zeit, die mehr als 50 Jahre zurückliegt. Wie Sie alle wissen, wurden diese Ansprüche in politischer Art ge-regelt. Die Ansprüche hätten aber ohne weiteres auch dazu führen können, dass zwei Unternehmen von Georg Fischer mit Klagen von US-Anwälten hätten eingedeckt werden können. Georg Fischer ist heute – dank der wissenschaftlichen Arbeit von Dr. H. U. Wipf – zum Thema sehr gut dokumentiert.

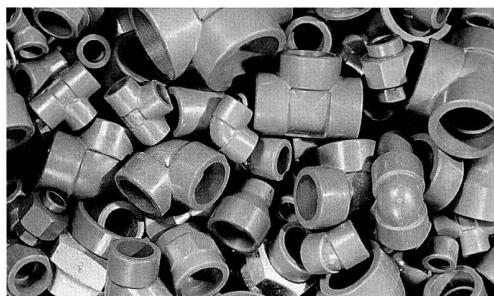
Schlussfolgerungen

Ich möchte nur kurz darauf hinweisen, dass gerade in Produkthaftungsfällen manchmal Akten, die 30 und mehr Jahre alt sind, plötzlich relevant werden können.

Grund: Die Verjährungsfrist für so ge-nannte deliktische Produkthaftungsan-sprüche beträgt in Deutschland 30 Jahre nach Inverkehrsetzung des angeblich fehlerhaften Produkts. In den USA beste-hen vielerorts überhaupt keine absoluten Verjährungsfristen für Produkthaftungs-ansprüche, so dass ein europäischer Exporteur noch nach Jahrzehnten wegen Unfällen mit einer x-mal weiterverkauften Occasionsmaschine zur Verantwortung gezogen werden kann.

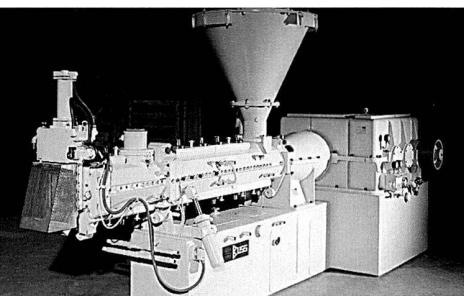
Die Menge an Unterlagen, die man theoretisch über solch lange Zeiträume

1957



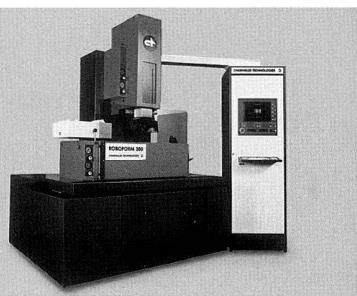
Produktion erster Kunststofffittings

1972



Einstieg in den Anlagenbau

1983



Einstieg in die Elektroerosionstechnologie

aufbewahren müsste, ist kaum mehr zu bewältigen. Da hilft auch das Zeitalter der elektronischen Datenverarbeitung nicht weiter, weil die heute generierten Daten in 30 Jahren technisch u.U. nicht mehr lesbar gemacht werden können.

Die Bedeutung der Geschichte im Zusammenhang mit Umwelt-Altlasten

Das Thema Altlasten spielt in der heutigen Umweltgesetzgebung eine zunehmend wichtige Rolle. Heute besteht in Deutschland und in der Schweiz die Pflicht zur Abklärung von möglichen Umwelt-Altlasten und zu deren Sanierung. Nach dem deutschen Bodenschutzgesetz und auch nach dem schweizerischen Umweltschutzgesetz hat der Verursacher die Pflicht zur Sanierung kontaminiert Böden. Bis heute gibt es aber dazu keine Verjährungsfrist. Dementsprechend wurde kürzlich in Deutschland ein Gaswerk dazu verpflichtet, aus dem vorletzten Jahrhundert stammende Bodenkontaminationen zu sanieren. Ist der Verursacher klar, so mag die geltende Regelung in solchen Fällen zwar etwas fragwürdig, aber immerhin klar sein. Waren aber in der zeitlichen Abfolge mehrere Unternehmen an einem Standort tätig, haftet der heutige Eigentümer für die Sanierung der Altlast, da der Gesetzgeber eine Haftungsvermutung statuiert. Dieser Haftung kann sich der Eigentümer nur dann entziehen, wenn er auf Grund von Dokumenten den Nachweis erbringen kann, dass die Altlast sicher nicht von der eigenen Tätigkeit stammt.

Die Dokumentation über gewerbliche oder industrielle Tätigkeiten an bestimmten Standorten ist deshalb nicht nur für den Historiker von Bedeutung, sondern auch für den Juristen, der unberechtigte Ansprüche abwehren muss.

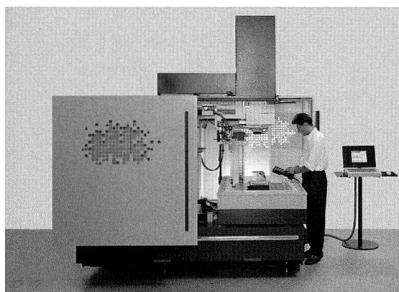
Zusammenfassung

Es bleibt dabei: Die Aktivitäten eines Industrieunternehmens sind in erster Linie auf die Zukunft ausgerichtet. Sie basieren primär auf künftigen Erwartungen, auf Plänen für die Zukunft, auf Entwicklungen für künftige Kundenbedürfnisse. Dennoch: die Geschichte hat für jedes Unternehmen in der Regel eine grössere Bedeutung, als man dies auf den ersten Blick vermuten würde. Das gilt zunächst für alle so genannten Stakeholders eines Unternehmens. Für die Aktionäre, für die Kunden, für die Mitarbeiter, für die Geschäftspartner und für die Öffentlichkeit ist die Geschichte als Element der unternehmerischen Kultur ein wichtiges Bindeglied. Die Geschichte ist Teil ihrer Identifikation mit dem Unternehmen.

Der zweite Aspekt ist ein praktischer: Das systematisch dotierte und organisierte Firmenarchiv, verstanden als eine umfassende Dokumentation von geschäftlichen Daten, Vorgängen und Abläufen, kann unter Umständen eine für das Unternehmen substanzelle Bedeutung erlangen, die weit über das Interesse der Historiker hinausgeht.

Und schliesslich: Die Geschichte des Unternehmens ist immer verknüpft mit der Geschichte einzelner Menschen. Deren Identifikation mit dem Unternehmen ist der stärkste Motivator, und diese Identifikation ist wiederum geprägt durch dessen Kultur und Geschichte.

1996



Agie und Charmilles fusioniert

1999



Gussteile aus Leichtmetall

2000



Kunststoffaufbereitungssysteme von Coperion