

# Archive auf dem Markt?

## Vermarktung und Verwaltung archivischer Dienstleistungen

Vorträge im Rahmen des 63. Südwestdeutschen  
Archivtags am 17. Mai 2003 in Ludwigshafen am Rhein

Verlag W. Kohlhammer Stuttgart 2004

Susan Becker

## Zwischen Markt und Unternehmen Archivische Dienstleistungen Innenansichten eines Unternehmensarchivs<sup>1</sup>

Vor einiger Zeit – im Herbst 2002 – ist die Unternehmensgeschichte der BASF erschienen.<sup>2</sup> Wenngleich sie nicht von der BASF herausgegeben wurde, sondern unter der Herausgeberschaft eines der insgesamt vier Autoren erschien, so ist doch selbstverständlich, dass sie in enger Zusammenarbeit mit dem Unternehmensarchiv entstanden ist. Wenn es um die Frage nach archivischen Dienstleistungen am Beispiel des Unternehmensarchivs der BASF geht, so eignet sich die Unternehmensgeschichte, um eingangs zwei zentrale Aspekte in der Behandlung des gestellten Themas herauszustellen: Das ist zum einen die Tatsache, dass die Unterstützung (externer) wissenschaftlicher Arbeiten wie der Unternehmensgeschichte nicht Hauptaufgabe des Archivs ist. Insofern entsteht ein falscher Eindruck, wollte man von der Ausnahmeerscheinung – Veröffentlichung der Unternehmensgeschichte – auf den Arbeitsalltag des Unternehmensarchivs rückschließen. Stattdessen steht die *interne* Dienstleistung, der Service für das Unternehmen selbst, im Zentrum der Funktionsbeschreibung und tatsächlichen -ausübung des Unternehmensarchivs der BASF. Zum anderen verbindet sich mit der Veröffentlichung der BASF-Unternehmensgeschichte die Frage, wie das Unternehmensarchiv PR in eigener Sache betreibt. Wie werden die eigenen Dienstleistungen *vermarktet*?

Die Behandlung des Themas wird einem eher pragmatischen Ansatz folgen. Das heißt, dass theoriegestützte oder archivwissenschaftliche Aspekte hier keine Berücksichtigung finden werden. Stattdessen werden persönliche Eindrücke aus dem Alltagsgeschäft eines Unternehmensarchivs sowie aktuelle Überlegungen zu seiner Positionierung vorgestellt. Zuvor werden allerdings das Unternehmensarchiv selbst, seine Dienstleistungen sowie seine Zielgruppen kurz geschildert, um den Handlungsrahmen erkennen zu lassen.

### Das Unternehmensarchiv

Wie so oft verdankt auch das Unternehmensarchiv der BASF seine Entstehung einem Firmenjubiläum. In Vorbereitung des 100-jährigen Jubiläums (1965) wurde Anfang der 1950er Jahre ein *Büro für Firmengeschichte* gegründet. Seitdem ging man daran, Text- und Bildmaterial zusammenzutragen und anhand eines Archivplans zu ordnen.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Für die Drucklegung überarbeitete Fassung des Vortrags.

<sup>2</sup> Die BASF. Eine Unternehmensgeschichte. Hg. von Werner *Abelshäuser*. München 2002.

<sup>3</sup> Zwar hatte es auch schon zuvor – anlässlich des 75-jährigen Bestehens (1940) – Ansätze gegeben, firmengeschichtlich relevantes Material zusammenzutragen und für eine *Chronik der BASF*

Mittlerweile befinden sich über 2000 Regalmeter verzeichnetes Schriftgut in den Beständen des Unternehmensarchivs. Neben einigen wenigen, eher kleineren Sammlungen existiert ein umfangreiches Fotoarchiv, das mehr als 50 000 Positive umfasst.<sup>4</sup>

Neben dem quasi hauptamtlichen Unternehmensarchiv existieren einige *Privatarchive* unterschiedlichster Qualität, die einzelnen Abteilungen des Unternehmens zugeordnet sind. Ursächlich hierfür ist, dass es keinen wie auch immer gearteten Archivzwang oder eine interne Richtlinie gibt, die zur Kooperation mit dem Unternehmensarchiv verpflichten würde. Somit bleibt es dem Ermessen der jeweils Verantwortlichen vorbehalten, ob und in welchem Umfang unternehmensgeschichtlich relevantes Material aus den einzelnen Abteilungen seinen Weg in das Unternehmensarchiv findet. Dies hat zur Folge, dass das Unternehmensarchiv teilweise weder Zugriff auf solche Unterlagen noch überhaupt Kenntnis von ihrer Existenz hat.

Ein anderes Problemfeld ist ähnlich gelagert: Das Unternehmensarchiv der BASF versteht sich als Gruppen-Archiv, also als Archiv, das für die BASF-Gruppe als Ganzes zuständig ist. Diesem Anspruch gerecht werden zu können, setzt voraus, dass der schriftlich fixierte Informationsfluss von den (ausländischen) Gruppengesellschaften nach Ludwigshafen am Rhein nicht versiegt. Abgesehen von einem regional recht unterschiedlich ausgeprägten Verständnis von dem Wert eines Unternehmensarchivs – nur einige wenige Gruppengesellschaften besitzen ein eigenes Archiv – und den Problemen

allgemeiner Art, die sich aus räumlicher Distanz ergeben, hat es sich als schwierig erwiesen, dieser Aufgabe organisatorisch Herr zu werden. In den 1990er Jahren ist mit großem Aufwand versucht worden, zumindest Ansprechpartner für Archivfragen in den jeweiligen Gruppengesellschaften zu benennen und so ein Mindestmaß an Informationsfluss zu gewährleisten. Mittlerweile muss man jedoch eine recht verhaltene Bilanz ziehen. Zwar gehen regelmäßig Mitarbeiter-Zeitungen aus vielen Gruppengesellschaften ein, die über wesentliche Entwicklungen informieren; darüber hinaus sind sie allerdings im Bestand des Unternehmensarchivs der BASF in vielen Fällen nicht angemessen dokumentiert.

Seit 1959 ist das Unternehmensarchiv, abgesehen von kurzfristigen Unterbrechungen, in die Abteilung Unternehmenskommunikation, damals Öffentlichkeitsarbeit, eingebunden. Aus dieser Tatsache allein lassen sich noch keine Rückschlüsse ableiten, wie und mit welcher Intensität sich das Unternehmensarchiv in die Unternehmenskommunikation der BASF einbringt – noch weniger darüber, ob und inwieweit das Unternehmensarchiv seine Dienstleistungen *vermarktet*, also Öffentlichkeitsarbeit in eigener Sache betreibt.

---

auszuwerten. Doch wurde das Manuskript aus der Feder von Walter Voigtländer-Tetzner nie veröffentlicht; ebenso wenig wurde ein organisatorischer Rahmen für diese unternehmensgeschichtlichen Arbeiten und das zusammengetragene Quellenmaterial, also ein Archiv-Vorläufer, geschaffen.

<sup>4</sup> Vgl. Jutta Kießener: Das BASF-Unternehmensarchiv. In: *Archiv und Wirtschaft* 26 (1993) S. 2–5.

Um sich dieser Frage anzunähern, ist es sinnvoll, vorab die Dienstleistungen des Unternehmensarchivs zu umreißen, um dann zu fragen, an welchen Kundenkreis sie sich richten. Dieser Beschreibung des Status quo folgen drittens Überlegungen, an welchen Punkten Akzente neu oder verstärkt gesetzt werden könnten.

### Archivische Dienstleistungen

- An oberster Stelle steht die Bearbeitung von Anfragen. Insgesamt erledigt das Unternehmensarchiv pro Jahr etwa 1000 Anfragen unterschiedlichster Art und Provenienz.
- Zu verschiedenen BASF-Veranstaltungen steuern wir unternehmenshistorische Kurzvorträge bei – so etwa bei den alljährlich stattfindenden Studentenferienkursen, die sich an potentielle Berufsanfänger bei der BASF in den Bereichen Naturwissenschaft und Technik richten.
- In jedem Jahr liefert das Unternehmensarchiv historische Bausteine für die Rede des Arbeitsdirektors der BASF anlässlich der Feiern für ihre Arbeitsjubilare. Aus demselben Anlass wurden bis vor kurzem jedes Jahr historische Filmbeiträge zusammengestellt.
- Besucherguppen bietet das Unternehmensarchiv Historische Werkrundfahrten an. Zunächst hatten sie Ausnahmecharakter und waren auf ausgesuchte Aspekte der Unternehmensgeschichte wie etwa den betrieblichen Wohnungsbau beschränkt. Mittlerweile sind die Historischen Werkrundfahrten zu einem mehr oder weniger regelmäßigen Bestandteil der Besucherbetreuung der BASF geworden.
- Historische Ausstellungen mit Unterstützung oder Beteiligung des Unternehmensarchivs hat es in der Vergangenheit einige gegeben; derzeit sind sie eher selten.
- Als archivische Dienstleistung lassen sich schließlich auch Publikationen des Unternehmensarchivs verstehen:
  - Jeweils zu Beginn eines neuen Jahres erscheint die Broschüre *Daten und Ereignisse*, in der das Unternehmensarchiv Rückblicke auf Ereignisse vor 125, 100, 75 usw. Jahren gibt.
  - Mit der Broschüre *Stationen der Geschichte* wird im chronologischen Schnelldurchlauf ein Rückblick auf die Geschichte der BASF gegeben.
  - Für die wichtigsten ausländischen Gruppengesellschaften liegen chronologische Kurzabhandlungen vor (Die Entwicklung der BASF-Gruppe).
  - Die Schriftenreihe des Unternehmensarchivs, deren Hefte einzelnen Arbeitsgebieten der BASF in ihrer historischen Entwicklung gewidmet sind, musste ihr Erscheinen Ende der 1970er Jahre aus Kostengründen einstellen. Eine Wiederaufnahme ist nach einem kurzen Intermezzo, das heißt der Überarbeitung und Neuauflage eines Hefts, vorerst nicht in Sicht.
  - Beiträge zu wissenschaftlichen Publikationen stammen eher selten aus der Feder der Mitarbeiterinnen des Unternehmensarchivs.

Wer generiert Nachfrage nach diesen Dienstleistungen des Unternehmensarchivs der BASF?

## Zielgruppen

In erster Linie sind hier unternehmensinterne Abteilungen zu nennen, allen voran die Abteilung Unternehmenskommunikation. Vornehmlich die verschiedenen Pressestellen der BASF sowie die Redaktion der Mitarbeiterzeitung richten Anfragen an das Unternehmensarchiv. So ist etwa die historische Aufbereitung von Betriebsjubiläen unter anderem ein beliebter Aufhänger. Aber auch andere Abteilungen als die Unternehmenskommunikation gehören zur treuen Kundschaft. Insbesondere im Zusammenhang mit arbeitsmedizinisch begründeten Anspruchsverfahren werden immer wieder gerne zum Teil nicht einfach zu recherchierende Fragen an das Unternehmensarchiv gerichtet.

Diese wenigen Beispiele mögen genügen, um zu verdeutlichen, dass die recht heterogene Gruppe von internen Anfragstellern in aller Regel Archivalien nicht selbst nutzen will und auch ausführliche quellengestützte Elaborate nicht schätzt. Stattdessen steht zumeist eine klar umrissene Frage im Mittelpunkt, die nach einer präzisen und schnellen Antwort verlangt.<sup>5</sup> Deswegen fungiert in all diesen Fällen, die den weitaus größten Teil unserer Arbeitszeit in Anspruch nehmen, das Unternehmensarchiv als *unternehmensgeschichtliche Dokumentations- und Informationsstelle*. Die interne Dienstleistungsfunktion des Unternehmensarchivs der BASF ist unübersehbar – und gewollt. Sie ist seine Legitimation und Existenzberechtigung aus Sicht des Unternehmens.

Gegenüber der (internen) Servicefunktion des Unternehmensarchivs tritt die klassi-

sche Benutzerbetreuung, die typischerweise zur Archivarbeit gehört, in den Hintergrund. Gefordert ist sie vor allem in der Bearbeitung *externer* wissenschaftlicher Anfragen (Promotions-, Habilitations- oder sonstige Forschungsvorhaben). Dies galt auch für die Erstellung der eingangs erwähnten Unternehmensgeschichte der BASF. Wenngleich die Dienstleistung für (externe) wissenschaftliche Zwecke aus Sicht des Unternehmens nicht Kernaufgabe seines Archivs ist, so hat doch gerade die Veröffentlichung der Unternehmensgeschichte und insbesondere ihre Verkaufszahlen das weit verbreitete Interesse an der historischen Dimension der BASF erkennen lassen.

Dieses Interesse aufzugreifen, ihm mit einer eigenen Aktion zu begegnen und somit letztlich auch Öffentlichkeitsarbeit in eigener Sache zu machen, war die Motivation für die Konzeption einer historischen Werkrundfahrt seitens des Unternehmensarchivs. Mittlerweile ist die Historische Werkrundfahrt von dem konkreten Anlass losgelöst und institutionalisiert.

## Darf es auch etwas mehr sein?

Dieses Beispiel leitet zu allgemeineren Überlegungen über, wie sich das Unternehmensarchiv zukünftig positionieren sowie sich und seine Dienstleistungen

<sup>5</sup> Vgl. Lothar *Meinzer*: Interne Dienstleistungen des Unternehmensarchivs. Das Beispiel BASF. In: *Archiv und Wirtschaft* 26 (1993) S. 168–170, hier S. 170.

vermarkten könnte. Ein zentraler Ansatzpunkt ist dabei die Tatsache, dass das Unternehmensarchiv in der absoluten Mehrzahl aller Fälle nur auf Anfrage aktiv wird, dass heißt eigentlich: es reagiert. Die Schlussfolgerung drängt sich somit förmlich auf, dass in einem *pro-aktiven* Umgang mit dem eigenen Dienstleistungsangebot zusätzliche Möglichkeiten der Vermarktung archivischer Dienstleistungen liegen.

Zuerst mag man an die werbewirksame Selbstdarstellung des Dienstleistungsangebots denken. Tatsächlich besteht hier noch erheblicher Nachholbedarf. Bislang existiert weder eine Hochglanzbroschüre noch auch nur ein bescheidenes Faltblatt, die über Tätigkeit und Funktion des Unternehmensarchivs aufklären würden. Gleiches gilt für einen *Intra- oder Internetauftritt* mit demselben Zweck. Ganz im Sinne der hier vertretenen Ansicht, dass das Unternehmensarchiv nicht nur auf Anfrage etwas preisgeben, sondern stärker eigeninitiativ in Erscheinung treten sollte, ist bei dem projektierten Intranet-Auftritt denkbar, eine historische Seite mit wechselndem Inhalt und deshalb auch mit wechselnden Adressaten einzustellen – etwa unter dem Titel *Frisch entstaubt!* Der Vorteil einer solchen Rubrik liegt darin, potentiellen Neukunden des Unternehmensarchivs im wahrsten Sinne des Wortes vor Augen zu führen, was sie in unseren Beständen vorfinden und – weit wichtiger – was sich daraus machen lässt. So ließe sich auf lange Sicht der Ansicht begegnen, bei unseren Archivbeständen handle es sich um totes Inventar, das mit der heutigen BASF und ihrem aktuellen Geschäft nichts mehr zu tun habe.

Der Nachweis der Lebendigkeit des Unternehmensarchivs und seiner Bestände ließe sich auch stärker erbringen, wenn man die eigene unternehmenshistorische Rubrik in den BASF-MitarbeiterMedien wieder aufleben ließe, wie sie in den 90er Jahren unter dem Titel *Vor-Zeiten* bestanden hatte. Momentan stellt sich die Situation eher so dar, dass anlässlich bestimmter Jubiläen – sei es im Bereich Forschung oder Produktion – Redakteure der Mitarbeiterzeitung immer wieder gerne historische Rückblicke geben. So weit, so gut. Auffällig ist jedoch, dass diese Beiträge in der Regel ohne direktes Zutun des Unternehmensarchivs verfasst werden. Der Vorteil einer eigenen unternehmensgeschichtlichen Rubrik scheint mir demgegenüber darin zu liegen, dass mit ihrer Hilfe das Unternehmensarchiv stärker aus seiner Rolle als passiver Informationslieferant herauszutreten und vielmehr eigenständig wahrgenommen würde.

In Ergänzung zu diesen anonymen Formen des Kontakts zwischen Unternehmensarchiv und möglichen Neukunden ließen sich gezielte Maßnahmen ergreifen. Da man mit dem sehr unspezifischen Hinweis auf die kulturhistorische Aufgabe von Archiven im Unternehmen nicht viel Überzeugungsarbeit leisten können, muss der Nutzen des Unternehmensarchivs für potentielle Neukunden individuell sichtbar gemacht werden. Diese Form der Kundenakquirierung hat aus meiner Sicht zwei notwendige Komponenten: Zuallererst wird es in vielen Fällen erforderlich sein, unter dem Motto *history matters* überhaupt Verständnis für den Sinn und Zweck archivischer und unternehmensgeschichtlicher Arbeit ein-

zuwerben. Dass sich der daraus resultierende Mehrwert nicht in Euro und Cent ausdrücken lässt, ist a priori keine gute Voraussetzung – und das nicht nur für das Unternehmensarchiv der BASF. Anstatt schnöden Mammon ins Feld führen zu können, wird man mit recht nebulösen Konzepten wie Unternehmenskultur und Identitätsstiftung operieren müssen. Dazu gehört dann allerdings auch der historische Nachweis, dass Tradition gerade nicht im Widerspruch zu innovativer Kraft steht – ein Aspekt, der für die BASF besonders wichtig ist. Ganz im Gegenteil: Innovations- und damit Zukunftsfähigkeit fußt auch auf Tradition und den historisch gewachsenen Stärken und Kernkompetenzen des Unternehmens. Diese Beweisführung fällt glücklicherweise im Falle der BASF nicht schwer. Man denke beispielsweise an den Themenkomplex der Hochdrucktechnologie und der Verfahrenstechnologie allgemein, aber auch an die Bereiche Polymerchemie oder Pflanzenschutz. Hilfreich mag dabei sein, dass aus den Reihen des Vorstands oder Aufsichtsrats mitunter Statements erfolgen, die genau den postulierten Tenor tragen.<sup>6</sup>

Grundvoraussetzung, um aus der Unternehmensgeschichte indirekt doch Kapital schlagen zu können, ist die Beschäftigung mit unternehmenspolitisch aktuellen Fragen und virulenten Problemen des Unternehmens. Nur erkennbarer Eigennutz für das Unternehmen oder die jeweils betroffene Abteilung wird dazu führen, dass man Geschichte ein Forum gibt. Unter einem stärker aktiven Engagement des Unternehmensarchivs verstehe ich also auch die Identifizierung besonders relevanter Themen und die

Aufarbeitung von deren historischer Dimension. Stichworte wären bislang beispielsweise gewesen: *Umweltschutz* oder *Zwangsarbeiter*; heute könnte man auch an den Themenkomplex *Nachhaltige Entwicklung/Sustainable Development* denken. Allerdings bedürfen derartige Überlegungen einer ganz deutlichen Warnung, den Bogen nicht zu überspannen und sorgsam darüber zu wachen, dass die Beschäftigung mit der Unternehmensgeschichte nicht zur Beliebigkeit verkommt oder zur Indienstellung mutiert.

Dies ist die eine Komponente bei der Kundenakquirierung, die in der Aufbereitung und Darbietung der Unternehmensgeschichte besteht. Die andere sehe ich auf dem Gebiet der klassischen Archivarbeit. So müsste das Bestreben des Unternehmensarchivs dahin gehen, eine Lösung für das aus unserer Sicht leidige Problem der eingangs erwähnten *Private archive* einzelner Abteilungen herbeizuführen. Dahinter steht letztlich die Frage, inwieweit es gelingt, unsere quasi hauptamtliche Archivarbeit als Kompetenz verstanden zu wissen, die spezifisches Know-how erfordert. So muss deutlich werden, dass es mehr bedarf als eines Kellerraums und eines kurz vor der Pen-

<sup>6</sup> So zum Beispiel jüngst anlässlich des Wechsels im Vorstandsvorsitz der BASF: „... der heutige Erfolg der BASF ist das Ergebnis einer langfristig angelegten Strategie ... Diese Strategie beruht auf unserer gewachsenen Unternehmenskultur – einer Kultur, die erfolgreich *Tradition mit Innovation* [Hervorhebung vom Autor] und Wertebeständigkeit mit Erneuerung verknüpft.“ (Jürgen Strube: Beständigkeit im Wandel – die Stärken der BASF. Ausführungen. 51. Ordentliche Hauptversammlung. 6. Mai 2003.)

sionierung stehenden Mitarbeiters, um das historische Gedächtnis der eigenen Abteilung und die darin verborgenen Schätze am Leben zu erhalten oder überhaupt erst zum Leben zu erwecken.

In der Art des Vorgehens lohnt es sich wahrscheinlich, unkonventionelle Wege zu beschreiten, indem man beispielsweise eine Art dezentraler Archivpflege – das heißt vor Ort bei den einzelnen Abteilungen – anbietet. Dies hätte den großen Vorteil, dass dem weitverbreiteten Ressentiment, das auftaucht, wenn entsprechende Abteilungen etwas aus der Hand und damit aus der eigenen Kontrolle geben sollen, von vornherein begegnet würde – und unserem Platzproblem.

Wenn dies gelänge, wäre schon viel gewonnen: nicht zuletzt neue Kunden, die unsere Dienstleistungen in Anspruch nehmen und dafür auch bezahlen würden. Man beachte jedoch den Konjunktiv! Denn die Frage nach der Vermarktung archivischer Dienstleistungen hat noch eine andere Dimension, die bislang unerwähnt geblieben ist: die Kostenverrechnung. *Von der Kundenzufriedenheit zur Zahlungsbereitschaft* – so ein eingängiges Motto – ist es ein weiter Weg. Setzt man sich mit der Frage auseinander, wie mit der Kostenverrechnung am besten zu verfahren sei, stehen zweierlei Überlegungen im Widerstreit. Einerseits lässt sich ins Feld führen, dass Kostenverrechnung abschreckende Wirkung entfalten würde, indem sie von der Inanspruchnahme archivischer Dienstleistungen abhält. An dieser Stelle sei angemerkt, dass sich das Unternehmensarchiv sehr zurückhaltend weiter-

verrechnet. Andererseits mag sich, um es bewusst überspitzt zu formulieren, mit dem Verzicht auf die Kostenverrechnung ein gewisses selbst auferlegtes Understatement verbinden. Selbstkritisch ließe sich fragen, ob es dem Unternehmensarchiv gut ansteht, allseits still und selbstgenügsam aufzutreten.

### Schlussbemerkung

Eine Antwort auf die aufgeworfenen Fragen oder eine Lösung für die thematisierten Problembereiche hat das Unternehmensarchiv noch nicht gefunden. Vielmehr sind die vorstehenden Ausführungen in weiten Teilen als persönliche *Idealvorstellungen* zu verstehen, bei denen über weite Strecken der Realitäts-sinn bewusst ausgeblendet blieb. Zum Abschluss soll diese Perspektive aber wieder ins rechte Lot gebracht werden. Das heißt zum einen, dass selbstredend die personellen Ressourcen des Unternehmensarchivs nicht derartig üppig sind, dass nun zusätzlich zu den Alltagsaufgaben Projekte zur aktiveren Vermarktung der archivischen Dienstleistungen einfach aus dem Boden gestampft werden könnten. Damit begibt man sich allerdings in einen Teufelskreis, den zu durchbrechen Aufgabe des projektierten Intra- oder Internetauftritts des Unternehmensarchivs ist. Zum anderen ist der Hinweis angebracht, dass das Vorstehende im Prinzip alter Wein in neuen Schläuchen ist. Die vorgenannten Überlegungen stellen mit Sicherheit kein Novum im Unternehmensarchiv der BASF dar. Vielleicht ist es vielmehr lediglich an der Zeit, sich aufs Neue mit ihnen auseinander zu setzen.