

Peter Berger, Peter Eigner, Andreas Resch (Hg.)

Die vielen Gesichter des wirtschaftlichen Wandels

Beiträge zur Innovationsgeschichte

Veröffentlichungen der ÖGU Bd. 29

... (Kremtorte f. ...
... (Rahm-
... (Kühl-
... (I. M
... (Schlade
... (face
... (Br. 1
... (ness
... (cremefarben u. ge-
... (nut s bot. Para-
... (Bertholletia excelsa).
... (tartrat s chem. Weinstein m,
... (tartrat n (KHC₄H₄O₆).
... (tar tree s bot. Austral.
... (Adansonia Gregorii).
... (eter [kri:'mɔmitɔr; -ət-] s
... (Sahnmesser m (Gerät).
... (s Rahm-, Sahnetopf m. —
... (Cremesofe f. — ~, slice s
... (Rahm-, Rahmkelle f. —
... (hnitte f. — ~, wove →
... (imi] adj 1. sahnhaltig,
... (ahnig, weich. — 3. creme-
... (I s 1. Falte f. — 2. (Schnei-
... (elfalte f, Kniff m, Bruch
... (wechsel m. — 3. Falz m,
... (fferen n (Papier). —
... (of lunglinie f, **de-struction** [di'straksjən] s 1. Zer-
... (math. D. ... **de-struction** [di'straksjən] s 1. Zer-
... (n f, Ableitung ...
... (differentiati'on f, Ab-
... (difərəntli] adv (fa
... (scheiden, 'untersch
... (siil; -fə-] adj diffi
... (handeln).
... (kolt; -fə-; bes.
... (a) schwierig, schwi
... (b) beschwerlich, m
... (erstand schwer

... (von der Neuersien, ('ab)kon
... (Einzelseele). — cre'a-tion
... (1. Anhänger m der Lehre v. 5. sich
... (Weltschöpfung. — 2. Kreati'a'nist
... (**cre-a-tive** [kri:'eitiv] adj 1. schöpfe-
... (risch, (er)schaffend, Schöpfungs... — it
... (2. (of s.th. etwas) her'vorbringend,
... (rufend, verursachend, erzeugend: to
... (be ~ of suspicion Verdacht hervor-
... (rufen od. erregen. — cre'a-tive-ness
... (s schöpferische Kraft. — cre'a-tiv-
... ([-tɔr] s 1. Schöpfer m, Erschaffer i — 2
... (Erzeuger m. — 2. Urheber m, Vg). —
... (ursacher m. — 3. the C. der Schöpfert. —
... (Gott m. — cre'a-tor, ship s Schöpfommar
... (tum n, Urheberschaft f.
... (crea-tur-al ['kri:tʃərəl] adj krea'tiv
... (lich.
... (crea-ture ['kri:tʃə] s 1. Geschöpf
... (Wesen n, Krea'tur f (Mensch od. Ti
... (every living
... (2. Kzeistörbar.
... (**de-struction** [di'straksjən] s 1. Zer-
... (störung f, Zertrümmerung f, Demo-
... (störung f, Verheerung f, Ver-
... (wüstung f. — 2. Vernichtung f, Ver-
... (wüstung f. — 3. Vernichtung f, Ver-
... (tilgung f, Ausrottung f. — 4. Tötung f.
... (— 5. Verderb(en) m, 'Untergang m.
... (— de'struc-tion-ist s 1. Zerstörungs-
... (wütige(r). — 2. bes. pol. Revolutio-
... ('när(in), 'Umstürzler(in).
... (**de-struc-tive** [di'straktiv] adj 1. zer-
... (störend, verheerend, vernichtend: →
... (distillation 1. — 2. fig. destruktiv,
... (und zerrüttend, unter'grabend.

... (eat-er
... (-su:]
... (Kühlv
... (ampf.
... (essil]
... (CH(C
... (y-mi
... (it (W
... (ien C
... (schied
... (di'tæt
... (lostör
... (2. ab
... (freimachen. —
... (spenstig m
... (sich
... (conde
... (Mil
... (it
... (pi
... (tre
... (ost:
... (— 2
... (—
... (ommar
... (teilisch,
... (mmen
... (n dat), B
... (indiff
... (idli] ad
... (Unpa
... (tät f. — 2
... (esselosigk
... (de-tach-m
... (sonderun
... (Lösung f
... (from vo
... (sein n.
... (ineres)
... (tät f, 'U
... (gültigkei
... (mil. D
... (Kom,m

Peter Berger, Peter Eigner, Andreas Resch (Hg.)

Die vielen Gesichter des wirtschaftlichen Wandels

Veröffentlichungen der
Österreichischen Gesellschaft
für Unternehmensgeschichte

Herausgegeben von

Peter Eigner
Alois Mosser
Andreas Resch

Band 29

LIT

Peter Berger, Peter Eigner,
Andreas Resch (Hg.)

Die vielen Gesichter des wirtschaftlichen Wandels

Beiträge zur Innovationsgeschichte

Festschrift für Dieter Stiefel

LIT

Finanzielle Unterstützung gewährten:
Amt der Niederösterreichischen Landesregierung
Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung in Wien
Magistrat der Stadt Wien, MA 7 - Kultur
Raiffeisen Zentralbank Österreich AG
Wirtschaftskammer Österreich



Gedruckt auf alterungsbeständigem Werkdruckpapier entsprechend
ANSI Z3948 DIN ISO 9706

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-643-50306-0

©LIT VERLAG GmbH & Co. KG Wien 2011
Krotenthallergasse 10/8
A-1080 Wien
Tel. +43 (0) 1-409 56 61
Fax +43 (0) 1-409 56 97
e-Mail: wien@lit-verlag.at
<http://www.lit-verlag.at>

LIT VERLAG Dr. W. Hopf
Berlin 2011
Verlagskontakt:
Fresnostr. 2
D-48159 Münster
Tel. +49 (0) 2 51-620 320
Fax +49 (0) 2 51-922 60 99
e-Mail: lit@lit-verlag.de
<http://www.lit-verlag.de>

Auslieferung:

Deutschland: LIT Verlag Fresnostr. 2, D-48159 Münster
Tel. +49 (0) 2 51-620 32 22, Fax +49 (0) 2 51-922 60 99, e-Mail: vertrieb@lit-verlag.de
Österreich: Medienlogistik Pichler-ÖBZ, e-Mail: mlo@medien-logistik.at

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Vorwort..... | 7 |
| <i>Karl Bachinger</i> | |
| Innovation, das Entwicklungsphänomen, der „Mann der Tat“ und die „hedonische Masse“. Das Menschen- und Gesellschaftsbild bei Joseph A. Schumpeter | 13 |
| <i>Karl Milford, Markus Cerman</i> | |
| Scheinsatzpositionen als Begründungsversuche der theoretischen Ökonomie: Schumpeters <i>Das Wesen und der Hauptinhalt der</i> <i>theoretischen Nationalökonomie</i> | 55 |
| <i>Herbert Matis</i> | |
| „ <i>Innovation is making things happen ...</i> “ – einige Reflexionen über den Innovationsbegriff bei Joseph A. Schumpeter und Peter F. Drucker | 83 |
| <i>Gerhard Senft</i> | |
| Innovationsdynamik und <i>Technology Assessment</i> . Zur Geschichte der Technikbewertung..... | 101 |
| <i>Josef Friedl</i> | |
| „The Dance of Change“ – eine Minimalkunst im Bibliothekswesen? ... | 121 |
| <i>Barry Eichengreen</i> | |
| Sovereign Bankruptcy Through the Ages..... | 141 |
| <i>Günter Bischof</i> | |
| Schumpeter versus Keynes: Der Marshallplan und der Wiederaufbau der österreichischen Wirtschaft. Motor der Innovationsförderung und Modernisierung?..... | 161 |
| <i>Peter Eigner</i> | |
| Wie(n) neu! Die urbane Renaissance Wiens 1975–2010..... | 181 |

| | |
|--|-----|
| <i>Ulrike Zimmerl</i> | |
| Experiment Siedlung | 203 |
| <i>Fritz Weber</i> | |
| Die große Bankfusion des Jahres 1934. Organisatorische Innovation oder österreichische Improvisation? | 223 |
| <i>Charlotte Natmeßnig</i> | |
| Krise und Neuanfang. Die Eisenindustrie AG Zenica nach dem Ersten Weltkrieg..... | 259 |
| <i>Jana Geršlová</i> | |
| „Der Schuster, der die Welt erobert“: Die tschechoslowakische Firma Bata als Paradefall eines innovativen Unternehmens (1894–1948) | 277 |
| <i>Peter Berger</i> | |
| Stille Pioniere. Erfinder und Innovatoren in der Geschichte mechanischer Uhren | 295 |
| <i>Andreas Resch</i> | |
| Innovationen zur Arbeitsplatzsicherung. Die risikobereiten Innovationsstrategien bei <i>soft budget constraints</i> im staatlichen Stahlkonzern VOEST-ALPINE von 1975 bis 1985 | 311 |
| Verzeichnis der Publikationen von Univ.-Prof. DDr. Dieter Stiefel | 343 |
| Verzeichnis der Autorinnen und Autoren | 353 |

Vorwort

Vor genau hundert Jahren, 1911, erschien Joseph Alois Schumpeters bahnbrechende Studie *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Darin machte der Stiefsohn eines k.u.k. Feldmarschallleutnants, Nachwuchshoffnung der akademischen Volkswirtschaftslehre in der Habsburgermonarchie und später auch zeitweise Politiker und Bankier, den „Unternehmergeist“ für die Dynamik der wirtschaftlichen Entwicklung verantwortlich. Das Werk erlebte eine phänomenale Rezeptionsgeschichte. Gemessen an der Häufigkeit, mit der es zitiert wird, dürfte Schumpeter mittlerweile der einflussreichste Ökonom der Welt geworden sein.

Innovation, ein von ihm und seinen Epigonen popularisierter Begriff, ist auch ein Schlüssel zum wissenschaftlichen Oeuvre und ein Lebensmotto von Dieter Stiefel, dem die vorliegende Festschrift zum 65. Geburtstag gewidmet ist. Alle Autorinnen und Autoren haben den Jubilar als Freunde, Weggefährten und Partner in zahlreichen akademischen Projekten (nicht zuletzt im Rahmen der Wiener Schumpeter-Gesellschaft, deren Gründungsdirektor Stiefel 1989 wurde) begleitet. Sie haben von seinen Fähigkeiten als Lehrer und inspirierender Diskutant profitiert – und manchmal wohl auch ein wenig dazu beigetragen, dass diese Fähigkeiten sich stetig entfalten und in einer bemerkenswerten Serie von Publikationen manifestieren konnten.¹ Wissenschaft ist eben nicht nur Wettbewerb, wie uns die Propagandisten der „unternehmerischen Universität“ weismachen wollen, sondern zum größten Teil ein kollektives Vorhaben kooperierender „Begeisterter“.

Alle Beiträge dieses Sammelbandes kreisen um ein Innovationskonzept, dem der österreichisch-amerikanische Ökonom Joseph A. Schumpeter quasi globale Verkehrsgeltung verschafft hat. Das Prägen von gängigen Begriffsmünzen ist jedoch ein riskantes Geschäft, und Missverständnisse ebenso wie „schreckliche Vereinfachungen“ sind vorprogrammiert. Im gegenwärtigen Fall war das Risiko umso größer, als „*Innovation*“ als Wortschöpfung ihren Einstand in einem auf Englisch verfassten Text Schumpeters gegeben hat, betitelt *The Explanation of the Business Cycles* (in: *Economica*, Dezember 1927). Keine einzige ursprünglich deutschsprachige Arbeit des Harvard-Ökonomen, auch nicht die *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, enthält den Terminus Innovation, dort ist höchstens von „Neuerung“ die Rede. Das mindert jedoch nicht die eminente Bedeutung, die das Konzept der kreati-

¹ Eine aktuelle Publikationsliste von Dieter Stiefel findet sich am Ende dieses Bandes.

ven „Durchsetzung einer Neukombination von Produktionsmitteln“ (nicht zu verwechseln mit Invention, dem ersten Auftreten einer Idee für ein Produkt oder einen Prozess) für die Schumpetersche Sicht auf den Gang der wirtschaftlichen Entwicklung hat.

Dem Menschen- und Gesellschaftsbild Schumpeters – der in bewusst hergestellter Affinität zu Karl Marx, wenngleich mit anderen politischen Intentionen, die notwendige Synthese von Ökonomie und Soziologie betonte – spürt Karl Bachinger in seinem umfangreichen Eröffnungsaufsatz zu unserem Band nach. Hier wird gewissermaßen das Terrain für alle übrigen Beiträge abgesteckt. Wie Schumpeter den dynamischen Wirtschaftssektor, in dem Innovation passiert, vom statischen Bereich der „Alltagswirtschaft“ und ihrer Protagonisten, der Mächtigen-Unternehmer („statische Wirte“), abgrenzt, dürfte vielen Leserinnen und Lesern hinlänglich bekannt sein. Weniger oft wird die Frage gestellt, ob es, ähnlich wie im Fall von Marx behauptet, zwei Schumpeters gab, einen jungen Wissenschaftler auf der Suche nach der umfassenden soziokulturellen Theorie und später den abgeklärten reifen Schumpeter, der zwar immer noch ein Befürworter interdisziplinärer („sozio-ökonomischer“) Ansätze, aber im Großen und Ganzen doch primär Volkswirt war. Bachinger zweifelt an der These vom zwiespaltigen (in den Worten des Schumpeter-Biographen Richard Swedberg: dionysischen und apollinischen) Schumpeter. Auch sieht er keine große Nähe zum platten Sozialdarwinismus und zur undifferenzierten Führerverehrung mancher akademischer Zeitgenossen Schumpeters, wenngleich nicht verschwiegen wird, dass der junge Professor, der die Universität von Czernowitz (Schumpeters Arbeitsplatz von 1909 bis 1911) angeblich einmal zu Pferd „besuchte“ und es liebte, sich als Bonvivant und Connaisseur in Frauen- und Modesachen zu inszenieren, durchaus anfällig für die zeitgeistige Verachtung der „niederen Klassen“ war.

Was uns heute an Schumpeter vor allem fasziniert ist die augenscheinliche (manchmal fast an Banalität grenzende) Evidenz vieler von ihm stammender Beschreibungen des kapitalistischen Wirtschaftsablaufs – bestätigt durch das „Aha-Erlebnis“, das wir haben, wenn wir seine Schlagworte vom Kapitalismus als kreativer Zerstörung oder dem Pionier-Entrepreneur als Auslöser zyklischer Wirtschaftsaufschwünge hören oder lesen. Markus Cerman und Karl Milford, beide an der Universität Wien, stellen uns jedoch einen anderen Schumpeter vor, der sich bei seinem Versuch, die ökonomische Theorie als „reine“ Theorie erkenntnislogisch zu begründen, an bestimmte Ideen John Stuart Mills, des Pragmatismus, aber auch des Konventionalismus, wenig systematisch annähert. Dies tut er insbesondere in seinem 1908 erschienenen Werk *Das Wesen und der Hauptinhalt der Nationalökonomie*. Schumpeters Variante der erkenntnislogischen Begründung der theoretischen Ökonomie strebt nach der Lösung des Induktionsproblems, indem sie die Theorien der Ökonomie nicht als „echte“ Sätze der Wissenschaft, sondern als Scheinsätze

charakterisiert. Diese Scheinsätze sind syntaktisch korrekt, aber weder wahr noch falsch, sondern höchstens zweckmäßig, indem sie uns erlauben, Prognosen bezüglich des Wirtschaftsgeschehens abzugeben. Wir erkennen ihren Wert „nur aus ihren Früchten“, wie es bei Schumpeter heißt. Der Preis für das Plus an formaler Sicherheit der ökonomischen Wissenschaft, das die Einführung von Scheinsätzen uns verspricht, ist die weitgehende Aufgabe des empirischen Gehalts ökonomischer Theorien: harmlos und nichts sagend droht die Volkswirtschaftslehre zu werden, wenn sie so betrieben wird. Schumpeter weiß das immerhin. Vielleicht kommt es daher, dass wir ihn als Empiristen kaum wahrnehmen, übrigens laut Cerman und Milford *zu Recht*.

Die Trias der Beiträge zum Schumpeterschen Oeuvre wird durch den Artikel von Herbert Matis komplettiert, gleichsam eine Fortführung der von Bachinger anfangs aufgenommenen Gedanken. Das zentrale und innovative (sic!) Anliegen von Matis – der übrigens mit Dieter Stiefel über Jahre hinweg ein äußerst produktives Buchautorengespann bildete – liegt im Nachweis des intellektuellen Einflusses von Schumpeter auf die jüngst verstorbene Koryphäe der US-amerikanischen Managementlehre, Peter F. Drucker. Wie Schumpeter war Drucker ein Kind der untergegangenen habsburgischen Doppelmonarchie, und wie er kam er auf dem Umweg über die Weimarer Republik nach Amerika, um dort Weltruhm zu erlangen. Vielleicht ist es kein Zufall, dass Druckers Definition von unternehmerischer Innovation – „*to provide better and more economic goods*“² oder einfach „*to do things better*“ – viel weniger pathetisch klingt als das, was der ältere Harvard-Ökonom zum Thema zu sagen hatte. Auch scheint die Person des Unternehmer-Innovators bei Drucker viel menschlicher als bei Schumpeter: er *schafft* nicht genialisch den wirtschaftlichen Wandel, sondern er *nutzt* ihn. Das mag, wie Matis feststellt, auf eine partielle Perversion, auf ein Missverstehen von Schumpeters originären Intentionen hinauslaufen. Aber es ist stimmig, dass der bürgerliche Wiener Jude Drucker den „Wirtschaftsführer“ des Herrenreiters Schumpeter durch den „systematischen Sucher nach Innovationspotenzialen“ ersetzt, dass er Innovation in einem berühmt gewordenen Aufsatz im *Harvard Business Review* (*The Discipline of Innovation*, 1985) zu einer „Disziplin“ aufwertet (abwertet?), die man ganz ohne elitäre Allüre beherrschen kann.

To do things better: Aber ist alles, was als Innovation verstanden werden will, auch tatsächlich gesellschaftlich wünschenswert? Gerhard Senft erinnert in seinem Beitrag zur Geschichte der Technikbewertung an die Schattenseiten der ungebremsten Erfindungs- und Fortschrittgläubigkeit im Zeitalter des „organisierten Kapitalismus“ und Imperialismus. Der deutsche Soziologe Werner Sombart, eine laute Stimme im Chor des zeittypischen National-

2 Peter F. Drucker, *The Essential Drucker*, New York 2001, 22.

chauvinismus (wie sein anti-britisches Werk *Händler und Helden* von 1910 bezeugt) wird von Senft als Befürworter einer systematischen Technikfolgenabschätzung vorgestellt, was die Leserin/den Leser möglicherweise überraschen wird. Sombart plädierte für eine öffentliche Kontrolle der Innovationstätigkeit, die freilich erst nach dem Zweiten Weltkrieg, zuerst in den USA und dann, im Sog der Atomkraftdiskussion, in Deutschland ansatzweise realisiert wurde. Josef Friedl nähert sich mit feiner Ironie der Frage nach der Sinnhaftigkeit von Dauerreformen im Universitätswesen, konkret was die Organisation von Universitätsbibliotheken betrifft (aber man kann das alles durchaus auf die Uni-Organisation als Ganzes beziehen). Sein Resümee: „Sollens- und Müssensrhetorik“ beherrschen das Feld, und der reflexive Umgang mit realen Problemen hat längst vor der „Phrasendreschmaschine“ selbsternannter Weltverbesserer kapituliert.

Mit der Herausarbeitung der Innovationsdynamik im Unternehmensbereich bot Schumpeter den „*supply siders*“ unter den Ökonomen zahlreiche Anknüpfungspunkte. Zugleich bewirkt die Dynamik in der Sphäre der Produktion und Distribution jedoch, dass es auch zu interdependenten Entwicklungen im Bereich der institutionellen gesellschaftlichen Ordnung kommt. Auf Aspekte in beiden Bereichen – also auf innovative Ansätze und reaktive Entwicklungen von Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik und ganz konkrete Innovationen gehen die weiteren Beiträge ein.

Dieter Stiefel hat sich in seinen jüngeren Forschungsarbeiten mit der Kehrseite des Prozesses der „schöpferischen Zerstörung“, nämlich der Entwicklung von Insolvenzverfahren und Insolvenzrecht in international vergleichender Perspektive befasst (Stiefel, *Im Labor der Niederlagen* 2008). Der renommierte amerikanische Finanzexperte und -historiker Barry Eichengreen, mit dem Stiefel bei Gastaufenthalten in Berkeley, Kalifornien, eng kooperiert hat, greift diese Thematik auf, wendet sie jedoch auf die heute ganz besonders aktuelle Problematik der Staatsinsolvenzen an. Eichengreen erläutert Entwicklungen im 19. Jahrhundert, solche Insolvenzen durch Bankiers, die an der Emission der Schuldtitel beteiligt waren, sowie durch repräsentative Komitees der Gläubiger regulieren zu lassen – und stellt anschließend innovative Ansätze seit den 1930er Jahren vor, einerseits internationale Institutionen zur Regelung derartiger Probleme zu gründen und andererseits durch in die Emissionsbedingungen selbst eingefügte Klauseln ab ovo Vorkehrungen für „*collective action*“ im Falle von Zahlungsproblemen vorzusehen. Eichengreen, der zu den weltweit führenden Experten bei der Weiterentwicklung dieser Instrumente gehört, kann kenntnisreich und übersichtlich die spezifischen Handlungslogiken und Problematiken, die mit den unterschiedlichen Lösungsansätzen verbunden sind, erklären und damit verständlich machen, warum hier der Weg von der „Invention“ zur tatsächlichen Implementierung (also Innovation) so besonders schwierig ist.

Von der globalen Ebene zur Österreich-Perspektive – im internationalen Kontext – führt der Beitrag von Günter Bischof (Center Austria, University of New Orleans). Er stellt die widersprüchliche institutionelle Entwicklung der österreichischen Wirtschaft nach dem Zweiten Weltkrieg unter dem Einfluss des Marshallplans dar: Einerseits war die Hilfsaktion von den USA als Stärkung der freien Marktwirtschaft mit stark unternehmerischer Komponente intendiert, andererseits floss ein großer Teil der Hilfe in den Aufbau der österreichischen verstaatlichten Industrie. So förderten die US-Entwicklungspartner aus realpolitischen Erwägungen großindustrielle Entwicklungen vor allem in nicht-privatwirtschaftlicher Organisationsform, um ihr übergeordnetes Ziel zu erreichen – eine moderne Produktionsgrundlage zu fördern, welche der sozialen Akzeptanz des westlichen Modells dienen sollte. Damit entstand in Österreich ein politisches und wirtschaftliches Substrat, das in den folgenden Jahrzehnten mehr in Richtung einer „österreichischen“ Variante des Keynesianismus als zu einer kompromisslosen Ausrichtung auf die wettbewerbsorientierte Unternehmerwirtschaft im Sinne Schumpeters führte.

Auf der regionalen Ebene der Wiener Stadtentwicklung geht Peter Eigner in seinem Beitrag *Wie(n) neu!* den Modernisierungs- und Öffnungsprozessen seit den 1970er Jahren nach. Er konstatiert, dass die gesellschaftliche, kulturelle und wirtschaftliche Enge, die noch vorherrschendes Charakteristikum der politischen Umwelt war, in der Günter Bischofs Beitrag angesiedelt ist, sich seit den 1970er Jahren nachhaltig wandelte. Eigner unterscheidet dabei zwei Phasen, die nicht zuletzt auch wieder durch internationale Entwicklungen (mit-)ausgelöst wurden: eine Phase der Reorientierung seit den 1970er Jahren, unter dem Einfluss von Ölpreisschocks und Bretton Woods-Krise, sowie eine Phase der Internationalisierung im Zusammenhang mit der „Ostöffnung“ seit 1989 und dem österreichischen EU-Beitritt 1995.

Weiter zurück zu einer konkreten sozialen Bewegung der Zwischenkriegszeit geht Ulrike Zimmerl. Sie stellt die sozialpolitisch aber auch architektonisch und bautechnisch innovativen Ansätze der Siedlerbewegung der 1920er Jahre dar und geht auf mögliche Implikationen für aktuelle, vergleichbare Bestrebungen ein.

Fritz Weber arbeitet in seinem Beitrag das Spannungsverhältnis zwischen dem Getriebensein durch akute Krisensymptome und Ansätzen, dafür innovative Lösungen zu finden, anhand der Geschichte der großen Bankfusion in Wien der 1930er Jahre nach der Sanierung der Creditanstalt heraus. Damals wurden der Wiener Bankverein und die Bankaktivitäten der schwer angeschlagenen Niederösterreichischen Escompte-Gesellschaft mit der Creditanstalt fusioniert, wobei man sich durchaus innovativer Institutioneller Behelfe, wie etwa einer Vorform einer „*Bad Bank*“ bediente.

In einem weiteren Beitrag zur Zwischenkriegszeit untersucht Charlotte Natmeßnig den Überlebenskampf des Stahlwerkes Zenica im neu gegrün-

deten SHS-Staat/Jugoslawien nach dem Ersten Weltkrieg. Die privaten Eigentümer versuchten unter den neuen institutionellen Rahmenbedingungen, Strategien für ein Weiterbestehen ihres Unternehmens zu finden, ehe dieses schließlich nationalisiert wurde.

Dasselbe musste Thomas Bata für sein Modellunternehmen der Schuhbranche 1918 tun, als der Wegfall der Militärlieferungen und die Schrumpfung seines Inlandsmarktes von österreichisch-ungarischen auf tschechoslowakische Dimensionen ihn zwang, weitreichende Produkt- und Prozessinnovationen ins Auge zu fassen. Jana Geršlová schlägt einen Bogen von der Gründung des Familienunternehmens Bata bis zu seiner Verstaatlichung nach dem Zweiten Weltkrieg.

Einen Überblick über Innovationen in einem besonders traditionsreichen Bereich der High-tech-Industrien gibt Peter Berger in seinem Beitrag über die Geschichte mechanischer Uhren. Kenntnisreich stellt er die faszinierende Entwicklung und Umsetzung produkt- und prozessorientierter Lösungen in der Uhrenbranche seit der frühen Neuzeit dar, die schon allein deshalb von höchster Relevanz sind, da die Entwicklung zuverlässiger Zeitmesser auch in ihrer Bedeutung für die Wirtschafts- und Kulturgeschichte nicht zu unterschätzen ist.

Thema des abschließenden Kapitels von Andreas Resch sind die Innovationsstrategien im staatlichen Stahlkonzern VOEST-ALPINE von 1975 bis 1985. In gewisser Weise kann dieser Text als Fortsetzung der Story, die Günter Bischof über den Aufbau der verstaatlichten Industrie erzählt, gelesen werden. Resch arbeitet heraus, dass die Manager gleichsam unter den Bedingungen von „*soft budget constraints*“ arbeiteten und aufgrund der Ansprüche der Stakeholder vor allem Wachstumsstrategien, kaum jedoch Kostenstrategien verfolgen konnten. Unter diesen Gegebenheiten setzten sie auf einen überaus risikofreudigen Innovationskurs, der um die Mitte der 1980er Jahre zu extrem hohen Verlusten führte, jedoch ein wertvolles Erbe für die privatisierten Nachfolgeunternehmen in Form von Know-how und betriebsspezifischen Fähigkeiten hinterließ.

Die Herausgeber danken den Autorinnen und Autoren dafür, dass sie das rechtzeitige Erscheinen dieser Festschrift möglich gemacht und dadurch ihre Wertschätzung für Dieter Stiefel unmissverständlich zum Ausdruck gebracht haben. Wir wünschen dem Band eine zahlreiche Leserschaft. Dem Freund und Kollegen Dieter Stiefel wünschen wir, dass er sich seine intellektuelle Spannkraft, seinen Witz und nicht zuletzt seinen unbändigen Arbeitseifer noch viele Jahre bewahren möge, zu unser aller Genuss und Freude!

Innovation, das Entwicklungsphänomen, der „Mann der Tat“ und die „hedonische Masse“

**Das Menschen- und Gesellschaftsbild
bei Joseph A. Schumpeter**

Karl Bachinger

„Innovation“ ist zweifellos ein, wenn nicht *der* Schlüsselbegriff im Theoriegebäude des renommierten österreichischen Sozialwissenschaftlers Joseph Alois Schumpeter.¹ Das Wort findet sich allerdings in keiner seiner deutschsprachigen Publikationen, auch nicht in den beiden Fassungen von *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* (1911 bzw. 1926), seinem wohl wichtigsten Werk. Hier spricht er von der Durchsetzung einer Neukombination der Produktionsmittel, von „produktiven Revolutionen“ oder (an anderer Stelle) von „Neuerung im produktiven und kommerziellen Prozess“². Erstmals taucht der Begriff „*innovation*“ in zwei englischsprachigen Aufsätzen auf, die im Zusammenhang mit Schumpeters Tätigkeit als Gastprofessor am Department of Economics der Harvard University 1927/28 entstehen. In *The Explanation of the Business Cycles* (veröffentlicht im Dezember 1927 in der Zeitschrift *Economica*) heißt es: “By innovations I understand such changes of the combinations of the factors of production as cannot be effected by infinitesimal steps or variations on the margin.”³ Eine ähnliche Definition nimmt er in *The Instability of Capitalism* (erschieden im September 1928 in *The Economic Journal*) vor: “What we unscientifically call economic pro-

-
- 1 Mein Dank gilt Ulrich Hedtke für den anregenden Gedankenaustausch über Schumpeters Innovationsbegriff und die Metapher von der „schöpferischen Zerstörung“.
 - 2 Joseph Schumpeter, Die Wellenbewegung des Wirtschaftslebens, in: Ders., Beiträge zur Sozialökonomik, hg., übersetzt u. eingeleitet v. Stephan Böhm, Wien, Köln, Graz 1987, 289.
 - 3 Joseph A. Schumpeter, The Explanation of the Business Cycles, in: Ders., Essays on Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism, hg. v. Richard V. Clemence, 6. Aufl., New Brunswick, London 2003, 30.

gress means essentially putting productive resources to use *hitherto untried in practice*, and withdrawing them from the uses they have served so far. This is what we call ‘innovation’”.⁴ Aber erst durch die englische Übersetzung von *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*⁵ und durch die drei Bücher *Business Cycles* (1939), *Capitalism, Socialism and Democracy* (1942) und *History of Economic Analysis* (posthum 1954), die Schumpeter nach seiner Berufung nach Harvard im Jahr 1932 verfasst⁶, bzw. durch deren Übertragung ins Deutsche und in andere Sprachen erlangt er den Ruf eines „Propheten der Innovation“⁷, bekommt der Begriff „Innovation“ jenen zentralen Stellenwert, den er heute in der Schumpeter-Rezeption besitzt. Dabei wird er meist in einem engeren ökonomischen Sinn ausgelegt, als „Ensemble von Veränderungen, im Zuge derer eine technische Erfindung (sei es ein Produkt oder ein Verfahren) in die aktuellen Geschäfts- und Produktionsabläufe integriert wird“⁸. Im Folgenden soll jedoch gezeigt werden, dass Schumpeter in Innovationen – über den wirtschaftlichen Bereich hinaus – ein Kernphänomen aller geschichtlichen Entwicklung erblickt, sie in den Mittelpunkt einer soziokulturellen Entwicklungstheorie stellt und sie mit einem spezifischen Menschen- und Gesellschaftsbild verknüpft.

1. Innovation und wirtschaftliche Entwicklung

Um Schumpeters Innovationsbegriff in einen breiteren Kontext zu stellen, ist es unumgänglich, zunächst in Kürze seine Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung nachzuzeichnen.⁹ Ausgangspunkt seiner Analyse ist das Bild eines entwicklungslosen „Kreislaufes der Wirtschaft in seiner Bedingtheit durch gegebene Verhältnisse“¹⁰, seit den Physiokraten das eigentliche Unter-

4 Joseph A. Schumpeter, *The Instability of Capitalism*, in: Ders., *Essays*, 64.

5 In der Übersetzung von Redvers Opie wird allerdings „innovation“ allgemein im Sinn von „Neuerung“ verwendet, Schumpeters spezifischer Innovationsbegriff hingegen – dem deutschen Original folgend – mit „Durchsetzung neuer Kombinationen“ umschrieben: „Development in our sense is [...] defined by the carrying out of new combinations.“ Joseph A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Cambridge/Mass. 1934, z. B. 65 f.

6 Ab diesem Zeitpunkt publiziert Schumpeter nahezu ausschließlich in englischer Sprache.

7 Thomas K. McCraw, *Prophet of Innovation. Joseph Schumpeter and Creative Destruction*, Cambridge/Mass. 2007.

8 Victor Wallis, *Innovation*, in: *Historisch-kritisches Wörterbuch des Marxismus*, hg. v. Wolfgang Fritz Haug, Bd. 6/II, Hamburg 2004, 1188.

9 Vgl. dazu auch den Beitrag von Herbert Matis in diesem Band.

10 Joseph Schumpeter, *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Nachdruck der 1. Aufl. v. 1912, hg. u. ergänzt um eine Einführung v. Jochen Röpke u. Olaf Stiller, Berlin 2006, 1; in der Folge zitiert als Theorie¹.

suchungsobjekt der ökonomischen Theorie. Deren Wahrnehmung ist auf das „normale“ Wirtschaftsgeschehen gerichtet. Die Menschen stellen sich in ihrer ökonomischen Tätigkeit auf die vorgegebenen Verhältnisse ein, die einerseits durch den außerwirtschaftlichen Rahmen (Klima, geografische Lage, Bevölkerungszahl, soziale Organisation), andererseits durch die jeweiligen wirtschaftlichen Bedingungen (Art und Größe des Gütervorrats, Produktionsmethoden) bestimmt sind. Sie passen sich an, versuchen unter diesen Umständen ein Nutzenmaximum zu erlangen. Haben sie es erreicht, d. h. sind die vorhandenen Produktionsmittel weitgehend optimal kombiniert, so besteht für sie keine Veranlassung mehr, ihr Verhalten zu ändern. Dann tritt eine Konstellation ein, welche die „statische Theorie“ (wie sie Schumpeter nennt) als Gleichgewicht beschreibt. Die nachgefragten und angebotenen Gütermengen stimmen überein, Kosten und Nutzen bei der Verwendung der Produktionsmittel sind ausbalanciert. Dazu Schumpeter: „Gleichgewicht ist ein nicht sehr glücklicher Ausdruck für einen Zustand, in dem [...] keine Tendenz zu Änderung besteht. Wir nennen den Ausdruck unglücklich, weil er sehr an die Mechanik gemahnt [...]“¹¹.

In der Vorstellungswelt der Statik werden – wiederum in Analogie zur Mechanik – auftretende wirtschaftliche Veränderungen durch exogene Faktoren ausgelöst, durch von außen auf die Wirtschaft einwirkende Kräfte wie Naturkatastrophen, Kriege, Revolutionen etc., aber auch durch staatliche Eingriffe und Maßnahmen der Wirtschaftsgesetzgebung. Schumpeter stellt nicht in Abrede, dass derartige Ereignisse Spuren im Entwicklungsgeschehen hinterlassen. Sie können die Daten im Kreislauf wesentlich verändern, vom gegebenen Gleichgewicht wegführen und ein neues schaffen. Aber durch all diese Anpassungsvorgänge, die sich innerhalb der bestehenden Produktions- und Konsumkombinationen vollziehen, entsteht nichts entscheidend Neues. Sie modifizieren nur den Gang der Entwicklung, färben ihn ein, sind bisweilen ein „förderndes Element“. Jedoch, so Schumpeter: „Niemals kann man die wirtschaftliche Entwicklung eines Volkes aus solchen Milieuänderungen, wenn sie nicht einfach von überwältigender Macht sind, restlos erklären.“¹²

Er setzt sich auch mit anderen Aspekten auseinander, die seit den ökonomischen Klassikern (und bis heute) als Hebel wirtschaftlicher Entwicklung ins Treffen geführt werden: Bevölkerungsvermehrung – Kapitalakkumulation – technischer und organisatorischer Fortschritt – wachsende Bedürfnisse. Eine Vermehrung der Bevölkerung bewirkt zwar eine steigende Nachfrage nach Gütern und ein erhöhtes Arbeitskräfteangebot, ändert aber nichts an der ökonomischen Grundstruktur. Außerdem kann eine merkliche Bevölkerungs-

11 Joseph Schumpeter, *Das Wesen und der Hauptinhalt der theoretischen Nationalökonomie*, 2. Aufl., Berlin 1970, 36.

12 Schumpeter, *Theorie*¹, 473, Fn. 1.

zunahme erst dann einsetzen, wenn – wie Schumpeter es ausdrückt – „der ökonomische Raum für neue Leute durch die wirtschaftliche Entwicklung“ bereits vorher geschaffen ist. Bevölkerungswachstum ist daher eine Konsequenz der wirtschaftlichen Entwicklung und keine „originäre und prinzipiell interessante Ursache“¹³ für sie. Er akzeptiert auch nicht „jenes Rudiment von reinökonomischer Entwicklungstheorie“, das in der üblichen Lehre von der Kapitalbildung steckt, „immer nur von Sparen und Arbeiten spricht und im Zusammenhang damit immer nur von der Investition des darauf beruhenden jährlichen Zuwachses“¹⁴. Die solcherart entstehenden Impulse wären jedenfalls zu gering, um die Barrieren einer statischen Wirtschaft zu überwinden und sie auf den Entwicklungspfad zu führen. Schumpeter wendet sich ebenso gegen die verbreitete Sichtweise, dass im technischen und organisatorischen Fortschritt „ein selbständiges Moment liegt, das sein Entwicklungsgesetz in sich selbst trägt und wesentlich auf den Fortschritten unseres Wissens beruht“¹⁵. Der Vorrat an technischem Wissen habe sich zwar im Verlauf der Menschheitsgeschichte selbständig und selbsttätig vermehrt, eine darauf basierende Eigenbewegung könne aber nur einen überaus langsamen, mit geologischen Umschichtungen vergleichbaren Wandel hervorrufen. Der Kapitalismus, betont Schumpeter, sei auch nicht aus vorhergehenden Fortschritten der Produktionsmethoden und der ökonomischen Organisation hervorgegangen: „Nicht die Erfindungen haben den Kapitalismus, sondern der Kapitalismus hat sich die nötigen Erfindungen geschaffen.“¹⁶ Aber ist es nicht so, dass – wie beispielsweise Adam Smith hervorhebt – die Menschen ihre Lebensumstände zu verbessern trachten und dadurch die Entwicklung vorantreiben? Ist nicht dieser Dominoeffekt der wachsenden Bedürfnisse das eigentliche Antriebsmoment? Schumpeter verneint dies, sein Befund ist ein anderer. Für ihn ist die Erweiterung der Bedürfnisse „ein Geschöpf der wirtschaftlichen Entwicklung, nicht ihr Motor“. Dafür spreche nicht zuletzt die jahrhundertelange Konstanz menschlichen Wirtschaftens: „Im Prinzip [...] werden die Bedürfnisse von der wirtschaftlichen Entwicklung mitgezogen und von ihr erst wachgerufen. Die Bedürfnisausweitung ist eine Folge- und Begleitscheinung der Entwicklung.“¹⁷

Schumpeters Schlussfolgerung lautet also, dass weder von außen auf die Wirtschaft einwirkende Faktoren noch langfristige Wachstumsprozesse für das

13 Ebenda, 478 f.

14 Joseph Schumpeter, *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmervorteil, Kapital, Zins und den Konjunkturzyklus*, 2. neu bearbeitete Aufl., München, Leipzig 1926, 103; in der Folge zitiert als *Theorie*².

15 Schumpeter, *Theorie*¹, 480.

16 Ebenda, 479.

17 Ebenda, 485.

Phänomen Entwicklung grundlegend sind; vor allem ist dadurch nicht die Ausformung des Kapitalismus als zentrale Entwicklungserscheinung der Moderne zu erklären. In seiner Sicht kann von wirtschaftlicher Entwicklung erst dann gesprochen werden, wenn „fundamentale Veränderungen in der Sphäre der Produktion im weitesten Sinn“¹⁸ auftreten. Zur Illustration einer solchen „produktiven Revolution“ führt er wiederholt den Übergang von der Postkutsche zur Eisenbahn an. Der Eisenbahnbau, in vielen Ländern der Leitsektor der Industrialisierung, gewinnt nicht durch exogene Faktoren (wie eben Kriege, politische Umstürze, Naturkatastrophen etc.) Gestalt, sondern entspringt spontan dem Wirtschaftsprozess. An diesem Beispiel versucht Schumpeter auch den Unterschied zwischen „Wachstum“ und „Entwicklung“ zu verdeutlichen: Es „können noch so viele Postkutschen produziert werden, und es wird dabei keine Eisenbahn entstehen“¹⁹. Er bezeichnet (wie eingangs erwähnt erst in seinen englischsprachigen Studien) solche „historische und irreversible“ Umwälzungen des Produktionsapparates als „Innovationen“. Da Produktion aber nichts anderes heißt als „Kombination vorhandener Dinge und Kräfte“, bedeutet demgemäß Innovation „die neue und andersartige Kombination dieser Dinge und Kräfte“.²⁰ Wirtschaftliche Entwicklung manifestiert sich daher nach Schumpeter als diskontinuierliche, spontane Durchsetzung neuer Kombinationen von Produktionsmitteln, als „Andersverwendung vorhandener Ressourcen“²¹. Fünf Fälle von solchen „produktiven Kombinationen“ hebt er hervor: Herstellung eines neuen Produkts oder einer neuen Produktqualität; Einführung einer neuen Produktionsmethode; Eroberung eines neuen Absatzmarktes; Erschließung einer neuen Bezugsquelle von Rohstoffen; Durchführung einer ökonomischen Neuorganisation wie die Schaffung einer Monopolstellung.²² Innovationen sind im Verständnis Schumpeters also nicht – wie dies in manchen Interpretationen missdeutet wird – Erfindungen an sich oder neue Ideen an sich, sondern stets die Durchsetzung von Erfindungen oder neuen Ideen. Ohne die Entwicklung der Dampflokomotive durch George Stephenson (und vorher schon durch Richard Trevithick und William Hedley) hätte zwar im 19. Jahrhundert die Eisenbahnmanie nicht um sich greifen können, aber ohne die Bereitschaft anderer, diese Erfindung umzusetzen, wäre sie ohne historische Relevanz geblieben.²³

18 Schumpeter, *Theorie*², 95.

19 Joseph A. Schumpeter, *Die Analyse ökonomischen Wandels*, in: Ders., *Beiträge zur Sozialökonomik*, 356.

20 Schumpeter, *Theorie*², 100.

21 Joseph A. Schumpeter, *Die Instabilität des Kapitalismus*, in: Ders., *Beiträge zur Sozialökonomik*, 64.

22 Schumpeter, *Theorie*², 100 f.

23 Joseph A. Schumpeter, *Die Erklärung des Konjunkturzyklus*, in: Ders., *Beiträge zur Sozialökonomik*, 315.

Schumpeter geht von einer „Zweifachheit des Wirtschaftsprozesses“²⁴ aus. Es existieren in der Wirtschaft zwei Parallelwelten: Der statische Sektor spiegelt die „Normalität“ des Wirtschaftslebens wider; neben ihm steht der dynamische Sektor, verkörpert als Innovationssystem. Beide sind strukturell verkoppelt. Das Einwirken von Innovationen verändert die „Milieuelemente der Statik“ in revolutionärer und irreversibler Weise, zwingt den Kreislauf in eine neue Bahn. Es kommt zu einer „unvermeidlichen Entwertung des Vorhandenen“²⁵. Statische Betriebe geraten unaufhaltsam in den Sog des dynamischen Bereichs, sie müssen sich, wollen sie nicht untergehen, den neuen Gegebenheiten anpassen. Die Technisierung von Bauernwirtschaften durch Traktoren, landwirtschaftliche Maschinen beispielsweise, die Modernisierung von Handwerksbetrieben durch neue Werkzeugmaschinen, den Computer usw. sind typische Neuerungen, die nicht aus der statischen Wirtschaft hervorgehen, sondern ihr vom dynamischen Sektor aufgezwungen werden. Schumpeter charakterisiert insbesondere die kapitalistische Wirtschaft als Prozess der „schöpferischen Zerstörung“, der „unaufhörlich die Wirtschaftsstruktur von *innen heraus* revolutioniert, unaufhörlich die alte Struktur zerstört und unaufhörlich eine neue schafft“²⁶. Die Metapher *creative destruction*, die nur ein einziges Mal in seinen Schriften vorkommt, gehört zu den populärsten rhetorischen Figuren der Ökonomiegeschichte. Und sie teilt das Schicksal mit einer anderen berühmten Metapher, mit Adam Smiths *invisible hand*. Beide sind, oberflächlich bis falsch interpretiert, zu ideologischen Signalformeln geworden: Die eine soll der Verabsolutierung des Marktprinzips, die andere den destruktiven Seiten des kapitalistischen Geschehens eine wissenschaftliche Rechtfertigung geben.

Der dynamische Sektor ist die Arena des innovativen Unternehmers, dessen Funktion in der Durchsetzung neuer Kombinationen liegt: „Er ist *ein* Agens der Entwicklung insofern, als er eine stete Quelle der Veränderung auf dem Felde der Wirtschaft ist, und er ist *das* Agens der *wirtschaftlichen* Entwicklung, welcher eine Veränderung der Wirtschaft aus *der Wirtschaft selbst heraus* erzeugt.“²⁷ Innovationen werden im Regelfall nicht von jenen vollzogen, die den Produktionsprozess in den eingelebten alten Bahnen dominiert hatten. Sie wären, meint Schumpeter, meist auch gar nicht in der Lage, „den großen neuen Schritt zu tun: Es wären, um bei dem einmal gewählten Beispiel zu bleiben, im allgemeinen nicht die Postmeister, welche die Eisenbahnen gründeten“²⁸. Der Schumpetersche Unternehmer repräsentiert den Typus

24 Schumpeter, *Theorie*¹, 515.

25 Ebenda, 502.

26 Joseph A. Schumpeter, *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, 8. Aufl., München 2005, 137 f.

27 Schumpeter, *Theorie*¹, 147.

28 Schumpeter, *Theorie*², 101.

des Wirtschaftsführers, der die Eigenschaft besitzt, Innovationsmöglichkeiten zu erkennen und sie erfolgreich zu verwirklichen. Der Preis, „mit dem in der kapitalistischen Gesellschaft erfolgreiche Innovation bezahlt wird“²⁹, ist der Unternehmergewinn: „Ohne Entwicklung kein Unternehmergewinn, ohne Unternehmergewinn keine Entwicklung.“³⁰ Er stellt ein rein dynamisches Moment dar, das aus der gelungenen Durchführung neuer Kombinationen resultiert. Dadurch erlangt der Innovator eine temporäre Monopolstellung, die es ihm erlaubt, entsprechende Monopolgewinne zu erzielen. Allerdings geht dieser Vorteil in der Folge wieder verloren: Konkurrenten treten auf, die seine Neuerung imitieren, Monopolstellung und damit auch der Monopolprofit entgleiten ihm.³¹

Seinen Modellunternehmer grenzt Schumpeter scharf von anderen wirtschaftlichen Akteuren ab. Zum einen zieht er eine strikte Trennlinie zum „statischen Wirt“, der sich routinemäßig alter Kombinationen bedient und daher auch keinen Unternehmergewinn realisiert, sondern als Entgelt einen „Unternehmerlohn“ erhält. Viele, die sich auch heute als Unternehmer verstehen, werden sich daher enttäuscht von Schumpeters Theoriespiegel abwenden: Es blickt ihnen nur ein statischer Wirt entgegen. Nicht Eigentum an irgendwelchen Produktionsmitteln, sondern allein die Neuerungsfunktion konstituiert Schumpeter zufolge den Unternehmer: „Nicht nur Bauern, Handwerker, Angehörige freier Berufe – die man *mitunter* einschließt –, sondern auch ‚Fabrikherren‘ oder ‚Industrielle‘ oder ‚Kaufleute‘ – die man *immer* einschließt – brauchen nicht notwendig ‚Unternehmer‘ zu sein.“³² Unzulässig ist es in seiner Sicht ebenso, den Erfinder oder den Gründer eines Unternehmens mit dem Unternehmertypus gleichzusetzen. Sie alle können zwar unter bestimmten Umständen und in bestimmten historischen Konstellationen eine unternehmerische Dimension erlangen, in ihrer normalen Tätigkeit stehen sie jedoch außerhalb des Unternehmerbegriffs.

29 Joseph A. Schumpeter, Konjunkturzyklen. Eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses, Bd. 1, Göttingen 1961, 113.

30 Schumpeter, Theorie², 236.

31 Schumpeter erklärt also das Auftreten monopolistischer Marktconstellationen anders als dies üblicherweise in der ökonomischen Theorie getan wird. Dazu der bekannte US-amerikanische Ökonom John Kenneth Galbraith: „So einleuchtend dieses Argument ist, es hatte keine große Wirkung. Zu sehr war das klassische System den Leuten in Fleisch und Blut übergegangen. Das Monopol war böse; reinwaschen ließ es sich nicht. Die Lehrbücher erwähnen Schumpeters Monopolargument zwar, aber es wird nicht ganz ernst genommen.“ John Kenneth Galbraith, Die Entmythologisierung der Wirtschaft. Grundvoraussetzungen ökonomischen Denkens, Wien, Darmstadt 1988, 219.

32 Schumpeter, Theorie², 112.

Eine andere bedeutsame Figur in Schumpeters Theorielandschaft ist der Bankier. Es ist vor allem die Kreditschöpfung der Banken, die dem innovativen Unternehmer in spe, der „noch nichts in den Automaten der Volkswirtschaft eingeworfen“³³ hat, die „Eintrittskarte für den ‚nationalen Güterhaufen‘“³⁴ finanziert, also den Zugriff auf jene Produktionsmittel erschließt, die er dem statischen Sektor abwerben (in Schumpeters Diktion: „abkommandieren“) muss, um sie neu zu kombinieren. Für Schumpeter ist Kapital ausschließlich Geldkapital, „Fonds von Kaufkraft“. „Sind die nötigen sachlichen Produktionsmittel und [...] auch die nötigen Arbeitsleistungen gekauft, so hat der Unternehmer das ihm zur Verfügung gestellte Kapital nicht mehr. Er hat dasselbe für Produktionsmittel hingegeben.“³⁵ Er widerspricht der vorherrschenden Auffassung, dass nunmehr das Kapital aus den erworbenen Gütern besteht, Sachkapital geworden ist. Der Unternehmer kann zwar die erstandenen Produktionsmittel wieder veräußern, das Kapital aus ihnen „herausziehen“ und andere Produktivgüter kaufen. Nur verwandelt sich dann der Güterbestand wieder in Geld, das Kapital kehrt zu seinem eigentlichen Aggregatzustand zurück. Und: „Dient ein Zahlungsmittel nicht dazu, einem Unternehmer Produktivgüter zu verschaffen und dieselben zu diesem Zwecke ihrer bisherigen Verwendung zu entziehen, so ist es nicht Kapital.“³⁶ Der Bankier steht gleichsam zwischen den beiden Parallelwelten des dynamischen und des statischen Sektors, er ist der eigentliche Kapitalist.³⁷ Schumpeters Unterscheidung zwischen Unternehmer und Kapitalisten mündet konsequenterweise in eine Ablehnung des in der Nationalökonomie häufig vertretenen Risikoträgertheo-

33 Schumpeter, *Theorie*¹, 196.

34 Schumpeter, *Erklärung des Konjunkturzyklus*, 323.

35 Schumpeter, *Theorie*², 168.

36 Ebenda, 172.

37 Seinem Habitus nach ist der Bankier das Pendant des Unternehmers und mit ähnlich innovativen Zügen ausgestattet. Unfähigkeit und Versagen des Bankiers, die sich nicht zuletzt in der Behandlung neuer Projekte zeigen („wo Beurteilung am schwersten und Versuchung am größten ist“), können den Gang der „kapitalistischen Maschinerie“ nachhaltig stören. In den folgenden Sätzen, die Schumpeter 1939 in *Business Cycles* schreibt, klingen Eindrücke der großen Krise der 1930er Jahre nach. Diese Sätze haben heute wiederum besondere Aktualität gewonnen: In gewissen Zeiten und in gewissen Ländern können „Bankiers als Berufsgruppe den Anforderungen nicht genügen: Das heißt, Traditionen und Leistungsmaßstäbe können in einem solchen Ausmaß fehlen, daß praktisch jeder, auch wenn er an Fähigkeit und Ausbildung die allergrößten Lücken aufweist, im Bankgeschäft Fuß fassen, Kunden finden und mit ihnen nach seinen eigenen Ideen verfahren kann. In solchen Ländern oder Zeiten entwickeln sich betrügerische Bankgeschäfte [...] Dieses Phänomen für sich – was immer die gesetzlichen Bestimmungen über Kreditgewährung gegen Sicherheiten u. ä. sein mögen – reicht aus, um die Geschichte der kapitalistischen Entwicklung in eine Geschichte von Katastrophen zu verwandeln“. Schumpeter, *Konjunkturzyklen*, Bd. 1, 125 f.

rems, das in der Bereitschaft des Unternehmers, Risiko zu übernehmen, sein bestimmendes Merkmal sieht und den Unternehmergewinn als Risikoprämie legitimiert. Das Tragen des Risikos, hält hingegen Schumpeter ausdrücklich fest, ist „kein Bestandteil der unternehmerischen Funktion. Das Risiko trägt der Kapitalist. Der Unternehmer tut das nur in dem Ausmaß, in dem er zugleich auch Kapitalist ist, aber in seiner Eigenschaft als Unternehmer verliert er das Geld anderer Leute“³⁸.

Der innovative Unternehmer, wie ihn Schumpeter idealtypisch in *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* konstruiert³⁹, ist genau genommen eine historische Erscheinung, in seiner reinen Ausprägung (wie auch Schumpeter anmerkt) signifikant für die Epoche des Konkurrenzkapitalismus vom Ende des 18. bis zum späten 19. Jahrhundert. Mit der Entstehung von Großunternehmungen und dem Übergang zum „vertrusteten“ Kapitalismus ist „die Innovation *typischerweise* nicht mehr in neuen Unternehmungen verkörpert, sondern vollzieht sich in den nunmehr existierenden großen Einheiten, größtenteils unabhängig von einzelnen Personen. Sie trifft auf viel weniger Friktion, weil irgendein Mißerfolg viel weniger gefährlich ist, und wird vorwiegend auf den Rat von Spezialisten wie selbstverständlich ausgeführt [...] Obwohl Kreditschöpfung noch immer eine Rolle spielt, tragen die Möglichkeit, Reserven zu akkumulieren, und der direkte Zugang zum Geldmarkt dazu bei, die Bedeutung dieses Elements im Leben eines Konzerns abzu-

38 Ebenda, 112.

39 Schumpeters Projektion des innovativen Unternehmers ist weniger neu als oft angenommen wird und er selber suggeriert. Die Bedeutung des wirtschaftlichen Nonkonformisten, der neue Wege beschreitet und solcherart Entwicklungsimpulse setzt, wird vor ihm schon von anderen gesehen und thematisiert. So liest sich eine Stelle in Adam Smiths *Wealth of Nations* aus dem Jahre 1776 geradezu wie ein erster Entwurf von Schumpeters Konzeption, wenngleich Smith den Innovator noch als Spekulanten („projector“) charakterisiert, der nach hohem und schnellem Gewinn jagt: „Wenn ein Spekulant eine neue gewerbliche Produktion einzurichten versucht, muß er die Arbeiter hierfür zuerst aus anderen Beschäftigungen durch höhere Löhne, als sie entweder im eigenen Gewerbe verdienen können oder als die Art der Arbeit sie andernfalls rechtfertigen würde, weglocken und dann erhebliche Zeit verstreichen lassen, ehe er es wagen kann, sie auf das gewöhnliche Niveau zu senken [...] Die Einführung einer neuen Produktion, eines neuen Handelszweiges oder eines neuen Verfahrens [...] ist stets eine Spekulation, von der sich der Spekulant selbst einen außerordentlichen Gewinn verspricht. Dieser Gewinn ist einmal sehr groß und ein andermal, häufiger vielleicht, ganz das Gegenteil; aber im allgemeinen steht er in keinem festen Verhältnis zu dem in anderen, alten Gewerben in der Umgebung. Glückt das Projekt, so ist er gewöhnlich sehr hoch. Ist das Geschäft oder Verfahren dann allgemein eingeführt und wohlbekannt, so läßt der Wettbewerb ihn auf das Niveau in anderen Erwerbszweigen sinken.“ Adam Smith, *Untersuchung über Wesen und Ursachen des Reichtums der Völker*, Bd. 1, übersetzt v. Monika Streissler, hg. u. eingeleitet v. Erich W. Streissler, Düsseldorf 1999, 183 f.

schwächen [...] Der Fortschritt wird ‚automatisiert‘, immer unpersönlicher und immer weniger die Frage der Führerschaft und persönlicher Initiative⁴⁰. In diesem „Veralten der Unternehmerfunktion“⁴¹ und in der latenten antikapitalistischen Stimmung der Massen, die durch den permanenten kapitalistischen Prozess der schöpferischen Zerstörung genährt wird, sieht Schumpeter Anzeichen, dass der Kapitalismus trotz seiner Erfolge einer sozialistischen Ordnung weichen wird.

Im vertrauten Kapitalismus und mehr noch in einer sozialistischen Gesellschaft sind also Innovationen, wie Schumpeter zu sehen glaubt, zunehmend von der Dynamik unternehmerischer Pioniere entkoppelt⁴², sie determinieren aber weiterhin die Bewegungsform der wirtschaftlichen Entwicklung, die in den Konjunkturzyklen zum Ausdruck kommt. In seinem voluminösen Werk *Business Cycles* adaptiert Schumpeter die Konzeptionen Clément Juglars, des französischen Wegbereiters der Zyklentheorie, und des englischen Statistikers Joseph Kitchin; in den Mittelpunkt stellt er jedoch die Hypothese von der Existenz „langer Wellen“, wobei er auf Studien des sowjetischen, in der Stalinära ermordeten Wirtschaftswissenschaftlers Nikolai D. Kondratieff zurückgreift. Schumpeter differenziert demgemäß zwischen langfristigen Kondratieff-Zyklen (mit einer durchschnittlichen Dauer von 55 Jahren)⁴³, mittelfristigen Juglar-Zyklen (7–11 Jahre) und kurzfristigen Kit-

40 Schumpeter, *Instabilität des Kapitalismus*, 66 f.

41 Schumpeter, *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, 213–219.

42 Schumpeters These, dass mit dem Vordringen von Großunternehmungen der individuelle Unternehmertypus weitgehend von der Bildfläche verschwinden wird, ist zweifellos nicht aufrechtzuerhalten. Tycoons des derzeitigen Computer- und Internetzeitalters wie Bill Gates und Paul Allen (Microsoft), Steve Jobs (Apple), Larry Page und Sergei Brin (Google), Mark Zuckerberg (Facebook) u. a. entsprechen beispielsweise geradezu maßgenau Schumpeters innovativem Unternehmertypus.

43 In der Zeitspanne vom ausgehenden 18. Jahrhundert bis zum Ausbruch des Zweiten Weltkrieges ortet Schumpeter drei Kondratieff-Zyklen. Den ersten identifiziert er als Periode der „industriellen Revolution“ (1787–1842); als Basisinnovationen fungieren die Baumwollindustrie und der Bau von Schifffahrtskanälen. Er will den Begriff allerdings nicht in der üblichen „irreführenden“ Weise verstanden wissen, nämlich als „einzigartiges Ereignis“, das eine neue wirtschaftliche und soziale Ordnung hervorbringt. Vielmehr ist für ihn die „industrielle Revolution“ lediglich ein langfristiger Zyklus, der – wie andere auch – durch ein Anschwellen von Innovationen gekennzeichnet ist. Schumpeter, *Konjunkturzyklen*, Bd. 1, 264. Eine zweite „lange Welle“ (mit den Basisinnovationen Dampfmaschine, Eisenbahnbau und Stahlerzeugung) konstatiert er für die Phase von 1843 bis 1897. Er bezeichnet sie als „bürgerlichen“ Kondratieff, weil „Interessen und Einstellungen der industriellen und kommerziellen Klassen Politik und alle Kulturbeiträge in einem Sinn kontrollierten, in dem sich dies weder in einem vorhergehenden noch nachfolgenden Zeitraum behaupten läßt“. Ebenda, 315 f. Ein dritter Kondratieff-Zyklus (mit den Kerninnovationen Elektrizität, Elektro-, Automobil- und chemische Industrie; Vertrauensstellung) beginnt in Schumpeters

chin-Zyklen (40 Monate), die jeweils durch Innovationen unterschiedlicher Reichweite eingeleitet (und durch exogene Einflüsse modifiziert) werden. Sie induzieren eine konjunkturelle Aufschwungphase; in der anschließenden Ab-
schwungphase werden dann die „Ergebnisse der vorangehenden Innovation in die Scheuern gebracht“⁴⁴, vom Wirtschaftsorganismus absorbiert.⁴⁵

2. Innovation und soziokulturelle Entwicklung

Soweit Schumpeters Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, die in Handbüchern und anderen Darstellungen immer wieder – mehr oder weniger präzis – abgehandelt wird. Weitaus weniger bekannt sind seine darüber hinausgehenden entwicklungstheoretischen Vorstellungen, die auch dem Bild des innovativen Unternehmers größere Tiefenschärfe verleihen. Er formuliert sie umfassend am Schluss der ersten Fassung von *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Im siebenten Kapitel, das er mit *Das Gesamtbild der Volkswirtschaft* überschreibt, gibt er seiner Überzeugung Ausdruck, einen allgemeinen Entwicklungsmechanismus entdeckt zu haben, der nicht nur in der Wirtschaft, sondern in allen gesellschaftlichen Bereichen wirksam ist.⁴⁶ In dieser Zielperspektive ist Schumpeter – wie er des Öfteren selbst hervorhebt – stark von Karl Marx beeinflusst.⁴⁷ Während Adam Smith nie daran gedacht

Analyse mit dem Jahr 1898. Er charakterisiert ihn als „neomerkantilistischen“ Kondratieff, da (ähnlich wie in der merkantilistischen Epoche vom ausgehenden 16. bis zum 18. Jahrhundert) ein Anwachsen protektionistischer Tendenzen, vermehrte staatliche Eingriffe in die Wirtschaft und eine Steigerung der Rüstungsausgaben diesen Zeitraum prägen.

- 44 Ebenda, 152. Schumpeters Zyklentheorie ist bis heute umstritten geblieben. So merkt Simon Kuznets, der Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften des Jahres 1971, ironisch an, alles laufe auf die Behauptung hinaus, die heroischen Unternehmerpersönlichkeiten würden alle 50 Jahre müde. Heinz D. Kurz, Joseph A. Schumpeter. Ein Sozialökonom zwischen Marx und Walras, Marburg 2005, 29.
- 45 Eine ausführliche Darstellung von Schumpeters zyklentheoretischen Vorstellungen findet sich bei Karl Bachinger u. Herbert Matis, *Entwicklungsdimensionen des Kapitalismus. Klassische sozioökonomische Konzeptionen und Analysen*, Wien, Köln, Weimar 2009, 580–607.
- 46 Das klingt auch in einer Replik Schumpeters auf eine kritische Besprechung des Buches durch seinen Lehrer Eugen Böhm-Bawerk an: Er habe ein „einheitliches Gedankenbild des Gesamtprozesses der Sozialwirtschaft im allgemeinen und der kapitalistischen Wirtschaft im besonderen zu entwerfen“ versucht. Joseph Schumpeter, *Eine „dynamische“ Theorie des Kapitalzinses. Eine Entgegnung*, in: Ders., *Aufsätze zur ökonomischen Theorie*, hg. v. Erich Schneider u. Arthur Spiethoff, Tübingen 1952, 411.
- 47 So hebt er 1937 im Vorwort zur japanischen Ausgabe von *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* hervor, zwei Theoretiker hätten sein wissenschaftliches Denken in besonderer Weise geformt: Neben Léon Walras vor allem Karl Marx mit seiner „vision of economic evolution as a distinct process generated by the economic sy-

habe, merkt er an, „aus ökonomischen Bausteinen eine soziale Universalwissenschaft“ zusammensetzen und in *Wealth of Nations* die Wirtschaftswissenschaft vom Wirtschaftsleben abgrenze, sei es Marx' Intention, „Leben und Wachstum des sozialen Körpers überhaupt zu erfassen“⁴⁸. Was Schumpeter damit meint, konkretisiert er in dem Aufsatz *Karl Marx, der Denker* (1918): „Während aber sonst Wirtschafts- und Gesellschaftslehre nach Inhalt und Methode verschiedene Dinge sind, deren Resultate sich nur gelegentlich berühren, so sind sie bei Marx in Eins verschmolzen. Seine Wirtschaftslehre ist ein Teil seiner Gesellschaftslehre, und seine Gesellschaftslehre begleitet jeden Schritt seiner Untersuchung der wirtschaftlichen Vorgänge. So wurde sein Werk nicht das, was Bücher über solche Fragen *sonst* sind, nämlich eine Analyse mehr oder weniger wichtiger *Seiten* des sozialen Lebens, sondern eine Gesamtheorie alles sozialen Seins und Werdens.“⁴⁹ Er stellt zwar klar, mit vielen Inhalten und Resultaten des Marxschen Denkens nicht übereinzustimmen, was ihn aber beeindruckt, ist dessen Methode, die Synthese von Ökonomie und Soziologie.

In der zweiten Auflage von *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, die fünfzehn Jahre nach der ersten erscheint, nimmt Schumpeter dann aber massive Korrekturen vor. Das zweite Kapitel, das „die Grundkonstruktion gibt, aus der alles Weitere folgt“, ist bis auf wenige Sätze neu geschrieben und stellt jetzt mehr auf die Unternehmerfunktion ab, nicht wie früher auf die Person des Unternehmers. Ersatzlos gestrichen ist das siebente Kapitel, in dem er die wirtschaftliche Entwicklung in einem gesamtgesellschaftlichen Kontext zu analysieren versucht hatte. Er begründet dies mit der Bemerkung, es sei ein „Bruchstück von Kultursoziologie“ gewesen. Worum es ihm gehe, sei die „wahre Lösung“ des Konjunkturproblems. Der unglückliche Titel hätte aber zu „immer wiederkehrenden Fragen aus allen Ländern nach seinem ‚Buch über Wirtschaftsgeschichte‘“ geführt. Mit dem neuen Untertitel *Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und Konjunkturzyklus* wolle er diesem irreführenden Eindruck entgegenwirken und auch explizit machen, „daß das, was der Leser hier findet, mit Wirtschaftsgeschichte nicht mehr zu tun hat als andre ökonomische Theorie“⁵⁰

stem itself“. Joseph A. Schumpeter, Preface to the Japanese Edition of *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, in: Ders., *Essays*, 165 f.

48 Joseph Schumpeter, *Epochen der Dogmen- und Methodengeschichte*, in: *Grundriß der Sozialökonomik*, I. Abteilung: *Wirtschaft und Wirtschaftswissenschaft*, bearbeitet v. Karl Bücher, Joseph Schumpeter u. Friedrich v. Wieser, Tübingen 1914, 60.

49 Joseph Schumpeter, *Karl Marx, der Denker*, in: Ders., *Beiträge zur Sozialökonomik*, 90.

50 Schumpeter, *Theorie*², XIII f.

Schumpeters Begründung wirkt wenig überzeugend. Stellt seine Neufassung von *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* tatsächlich eine Weichenstellung in seinem Werk dar, eine Abkehr von früheren Positionen? In diese Richtung argumentiert – durchaus differenziert – beispielsweise der Schumpeter-Biograf Richard Swedberg. Er nimmt Schumpeter als Sozioökonom wahr, der – und diesem Befund kann man sich anschließen – zwei differente Sichtweisen vertreten hätte, die Swedberg mit zwei Lebensstapen verknüpft. Der junge „dionysische“ Schumpeter habe Sozioökonomie als umfassende Sozialwissenschaft verstanden, in der die Wirtschaft zwar das wichtigste, aber doch nur *ein* Element darstellt und in der sie in eine „soziale Kulturentwicklung“⁵¹ eingebettet ist. Ab Mitte der 1920er Jahre habe er jedoch mit dieser Auffassung gebrochen und ein verknapptes, auf die Volkswirtschaft fokussiertes Paradigma entwickelt, für die ökonomische Analyse aber ein Beziehen anderer sozialwissenschaftlicher Disziplinen eingefordert. An diesem Ansatz habe dann der „apollinische“ Schumpeter bis zu seinem Lebensende festgehalten.⁵²

Bedenken sind anzumelden. Als Schumpeter 1911 in *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* den innovativen Unternehmer als Agens des ökonomischen Entwicklungsgeschehens beschwört, muss ihm klar geworden sein, dass er damit einen Verhaltenstypus kreiert hatte, der nicht allein auf den wirtschaftlichen Bereich eingegrenzt werden kann. Es wäre wenig plausibel, dass derartige Führerfiguren nur dort und nicht auch anderswo auftreten. Schumpeter erweitert daher seinen Ansatz in Richtung einer soziokulturellen Theorie. Dass er ab Mitte der 1920er Jahre eine zweite Version einer Sozioökonomie vertritt, kann – wie gesagt – kaum bezweifelt werden, wohl aber, dass er seine frühere aufgibt. Als er nach seinen missglückten Ausflügen in die Politik (1919 als Staatssekretär für Finanzen = Finanzminister in der Regierung Karl Renner) und in die Privatwirtschaft (als Präsident der Wiener Biedermann-Bank) 1925 einem Ruf an die Universität Bonn folgt und erneut im universitären Leben Fuß zu fassen versucht, ist er einerseits offensichtlich bestrebt, dem wirtschaftswissenschaftlichen Mainstream seiner Zeit stärker Rechnung zu tragen, der durch wachsende Terraingewinne der Neoklassik geprägt ist. Seine weitreichenden Veränderungen in der zweiten Auflage von *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* können so gedeutet werden.

Andererseits entstehen aber in der Folge weiterhin Arbeiten, in denen Schumpeter auf seine Vision einer umfassenden Sozialtheorie zurückkommt.

51 Schumpeter, *Theorie*¹, 545.

52 Richard Swedberg, Schumpeters Vision der Sozioökonomie, in: Karl S. Althaler, Egon Matzner, Manfred Prisching u. Brigitte Unger (Hg.), *Sozioökonomische Forschungsansätze. Historische Genese, Methoden, Anwendungsgebiete*, Marburg 1995, 38 ff.

So hält er in *Gustav v. Schmoller und die Probleme von heute* (ebenfalls 1926) fest, Schmoller habe „das Größte“ gesehen, „das Phänomen der sozialen Entwicklung“⁵³, er habe den „Ausblick auf eine Universalsozialwissenschaft eröffnet“⁵⁴. Ein Jahr später publiziert er mit der Abhandlung *Die sozialen Klassen im ethnisch homogenen Milieu* den Entwurf einer eigenständigen Klassentheorie. In der Vorbemerkung schreibt er, der Grundgedanke, den er hier darlegen möchte, „stammt aus dem Jahre 1910“⁵⁵. Besonders aufschlussreich ist der ungedruckt gebliebene Text *Entwicklung*, den Schumpeter 1932 dem bekannten Ökonomen Emil Lederer zu dessen 50. Geburtstag widmet. Hans Ulrich Esslinger, der 2002 den Beitrag per Internet einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht hat, stellt einleitend zu Recht fest, dass hier Schumpeter „ausdrücklich auf die Ideenwelt seiner Entwicklungsschrift von 1911 positiv zurückgreift und für jeden Leser erkennbar werden läßt, dass seine Theorie der Wirtschaftsentwicklung Ausdruck einer umfassenden Sicht des Entwicklungsproblems ist“⁵⁶. Die beiden Spielarten sozioökonomischen Denkens bei Schumpeter, jene einer breit abgesteckten „sozialen Universalwissenschaft“ und die einer multidisziplinären ökonomischen Analyse sind also nicht an zwei aufeinander folgenden Lebensabschnitten festzumachen, sie bilden zwei Ebenen, die sein gesamtes Werk durchziehen, sich mitunter verzahnen, aber auch immer wieder auseinanderlaufen.⁵⁷ Die „sozialphilosophische“ oder auch „entwicklungssoziologische“ Ebene, die er, wie zu zeigen sein wird, seit den 1920er Jahren sogar noch akzentuiert und ausbaut, wird in der Schumpeter-Rezeption jedoch oft nur peripher wahrgenommen. Dies rührt nicht zuletzt daher, dass (neben anderen in diesem Zusammenhang relevanten Schriften) vor allem die Erstfassung von *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* nie in eine andere Sprache übersetzt wurde und daher aufgrund von Sprachbarrieren weitgehend außerhalb des Blickfeldes der internationalen Schumpeter-Forschung blieb.⁵⁸

53 Joseph Schumpeter, *Gustav v. Schmoller und die Probleme von heute*, in: Ders., *Dogmenhistorische und biographische Aufsätze*, hg. v. Erich Schneider u. Arthur Spiethoff, Tübingen 1954, 195.

54 Ebenda, 176.

55 Joseph Schumpeter, *Die sozialen Klassen im ethnisch homogenen Milieu*, in: Ders., *Aufsätze zur Soziologie*, hg. v. Erich Schneider u. Arthur Spiethoff, Tübingen 1953, 147.

56 Hans Ulrich Esslinger, Vorwort, in: Joseph A. Schumpeter, *Entwicklung. Eine Festgabe für Emil Lederer*, hg. v. Hans Ulrich Esslinger, www.schumpeter.info/Edition-Entwicklung.htm [6. 1. 2011], 2.

57 Letztlich ist auch Schumpeters populärstes Buch, *Capitalism, Socialism and Democracy* von 1942, mehr dem „dionysischen“ als dem „apollinischen“ Schumpeter zuzurechnen.

58 So geht in den drei englischsprachigen Schumpeter-Biografien nur Richard Swedberg auf spezifische Inhalte der Erstfassung von *Theorie der wirtschaftlichen Ent-*

„Auf allen Gebieten des sozialen Lebens“, lautet Schumpeters Grundthese, „beobachten wir die Scheidung zwischen Führern und Geführten.“ Die Geführten, die Massenmenschen, in Schumpeters Worten die „statischen“ Menschen, fügen sich dem Überkommenen, sie wenden das an, was sie gelernt haben, sie tun das, was alle tun; normatives Denken und Handeln werden ihnen zur zweiten Natur. Am deutlichsten tritt diese Gebundenheit im Wirtschaftsleben hervor: „Die meisten Leute gehen ihrem täglichen, gewohnten Erwerbe nach und haben damit genug zu tun. Meist stehen sie auf schlüpfrigem Boden, und das Bestreben, sich aufrechtzuerhalten, nimmt ihre Kraft in Anspruch und erstickt alle Lust zu weitem Ausblicken. Sie wollen einfach nicht untergehen, das tägliche Brot erwerben in der erprobten Weise. Mit Neuem zu experimentieren haben sie keine Neigung. Mag ihnen auch einmal einfallen, daß das oder jenes viel besser getan werden könnte – der moralische Mut fehlt ihnen, zu versuchen. Sie haben die Kraft und die Muße nicht, die Sache durchzudenken, sie können die bisherige Basis ihrer Existenz nicht riskieren. Die tägliche Arbeit hält sie nieder, die Organisation, Einflüsse ihrer Genossen legen ihnen unzerreißbare Ketten auf.“⁵⁹ In dieser Alltagswelt, in der die meisten Menschen zeit ihres Lebens gefangen bleiben, bedarf es keiner Führung, betont Schumpeter. Wohl kann in vielen Fällen zur Bewältigung der Aufgaben Anleitung erforderlich sein, auch Spezialisierung und strukturelle Über- und Unterordnung. Aber der „Leiter“ in einer Betriebsorganisation oder in einem Amt übt seine Tätigkeit in einem vorgegebenen Rahmen aus, seine Kontrollfunktion ist Routinearbeit und „bedeutet lediglich das Korrigieren einzelner Aberrationen“⁶⁰.

Die Handlungsmotive der „statischen“ Masse bezeichnet Schumpeter als „hedonisch“. Er nimmt damit Bezug auf eine philosophisch-ethische Lehre, die auf die griechische Antike zurückgeht und später dann auch in das neu-

wicklung ein: Richard Swedberg, Joseph A. Schumpeter. His Life and Work, Cambridge 1991 (dt.: Joseph A. Schumpeter. Eine Biographie, Stuttgart 1994). Robert Loring Allen und Thomas K. McCraw stützen sich ausschließlich auf die 1934 ins Englische übertragene Zweitaufgabe. Robert Loring Allen, *Opening Doors. Life & Work of Joseph Schumpeter*, 2 Bde., New Brunswick, London 1991; Thomas K. McCraw, *Prophet of Innovation. Die deutsche Übersetzung von McCraws Buch nimmt zwar – abweichend vom Original – unmittelbar auf die deutsche Fassung von 1926 Bezug, die dann ebenso durchgehend wie falsch mit 1924 datiert wird.* Thomas K. McCraw, *Joseph A. Schumpeter. Eine Biographie*, Hamburg 2008. Aber auch in den beiden deutsch geschriebenen Biografien von Erich Schneider und Annette Schäfer bleibt die Erstfassung der *Theorie* unberücksichtigt. Erich Schneider, *Joseph A. Schumpeter. Leben und Werk eines großen Sozialökonomen*, Tübingen 1970; Annette Schäfer, *Die Kraft der schöpferischen Zerstörung. Joseph A. Schumpeter – die Biografie*, Frankfurt/Main, New York 2008.

59 Schumpeter, *Theorie*¹, 162 f.

60 Ebenda, 123.

zeitliche Denken einfließt, so z. B. in den Utilitarismus Jeremy Benthams. Die Erfüllung individueller, physischer wie psychischer Lust wird als Bedingung für privates Glück und ein gutes Leben angesehen. Schumpeter verleiht dem Begriff „hedonisch“ einen vorwiegend materiellen Bedeutungsinhalt. Hedonische Disposition ist dann gegeben, wenn materielle Bedürfnisbefriedigung das absolut vorrangige Motiv des Handelns ist: Es wird erworben, um zu genießen. Arbeit wird tendenziell unlustvoll empfunden, sie ist lediglich der Schlüssel, der das Tor zur Konsumlust öffnet; man macht seinen Job, um sich etwas leisten zu können. Ist der Arbeitstag beendet, beginnt die Zeit der Freiheit, die Freizeit, in der man sich seinen eigentlichen Interessen, Hobbys widmet, also Beschäftigungen, denen man mit Freude nachgeht. Statisch-hedonisches Verhalten, formuliert Schumpeter, entspricht „der Gleichung zwischen Grenznutzen und Grenzunlust der Arbeit“⁶¹. Die hedonische Orientierung ist allerdings, vermerkt er in einem historischen Querverweis, erst ein Wesenszug des Menschen in der Moderne. In traditionellen Gesellschaften ist die Quelle statischen Verhaltens nicht Hedonismus, sondern Pflichterfüllung – Pflichterfüllung gegenüber Gott, gegenüber sozialen Gruppen, in die man eingebunden ist, Pflichterfüllung innerhalb gewachsener Tätigkeitsfelder (Hof, Handwerk). Seit der Renaissance und vor allem seit der Industriellen Revolution treten gesellschaftliche Veränderungen ein, durch die „dann ‚Pflicht‘ im Strom des Rationalisierungsprozesses mehr und mehr untergeht in hedonischem Interesse“⁶².

Statisches Handeln und hedonische Motivation sind überall in der Gesellschaft vorhanden. Sie werden außerhalb der Wirtschaft beispielsweise von Politikern verkörpert, die quasi als „Wirte schlechweg“ Veränderungen scheuen und nur auf Machterhalt bedacht sind; von einer demokratischen Wählerschaft, die ihre Wahlentscheidung danach richtet, welche Partei die größten materiellen Verbesserungen in Aussicht stellt; von Wissenschaftlern, die sich den jeweils herrschenden Paradigmen anpassen, um ihre akademische Karriere nicht zu gefährden; von künstlerisch Tätigen, die um des materiellen Erfolges willen Gängiges nachahmen und sich dem Publikumsgeschmack unterwerfen; von Kunstinteressierten, die große Werke genießend konsumieren. „Auf diese Weise“, so Schumpeter, „wird nie ‚Neues‘ geschaffen, kommt es zu keiner *eigenen* Entwicklung jeden Gebietes, gibt es nur passives Anpassen und Konsequenzziehen aus den Daten.“⁶³

Zwischen statischer Masse und den Führergestalten siedelt er in seiner Verhaltenstypologie eine kleine Gruppe an, die man als „Plänemacher“ bezeichnen könnte. Er konturiert sie als Menschen mit „einer schärferen Intelligenz und einer beweglicheren Phantasie“, die mit offenen Augen durch die

61 Ebenda, 130.

62 Ebenda, 133.

63 Ebenda, 125.

Welt gehen, neue Wege erkennen, Ideen entwickeln, diese auch in konkrete Form bringen, aber dennoch für das Entwicklungsgeschehen nebensächlich bleiben. Sie haben nicht die Kraft, die Geleise des Gewohnten zu verlassen: „Dann kommt es aber nie zur Tat und jene Einsichten haben nicht mehr praktische Bedeutung als Träumereien im Reiche der Feen. Und so wertlos sind für die Praxis selbst sorgfältig ausgearbeitete Einfälle, daß der ‚Praktiker‘ meist nur ein Lächeln für sie hat und allzu viel Plänemachen direkt als ein geistiger Defekt angesehen wird. Nicht ohne Recht; oft ist die einzige Folge, daß die statische Tätigkeit jener Pläneschmiede leidet. Aber immerhin leisten sie eine Vorarbeit, deren Früchte sie freilich fast nie genießen.“⁶⁴

Manche dieser Vorarbeiten und Pläne greifen Führernaturen auf, machen sie lebendig, real, setzen sie durch. Der Führer steht im Mittelpunkt von Schumpeters entwicklungstheoretischer Sichtweise. In Gestalt des innovativen Unternehmers wurde er bereits vorgeführt; er repräsentiert für Schumpeter aber lediglich die „verkehrswirtschaftliche Form“⁶⁵ von Führerschaft. Sie charakterisiert er vor allem durch zwei Merkmale. Zum einen stellt der Führer das Gegenbild zum statisch-hedonischen Typus dar, er ist „*dynamisch-energisch*“⁶⁶, er ist der „Mann der Tat“⁶⁷. Sein Handeln zielt nicht auf bloße Befriedigung von Konsumbedürfnissen ab, es wird bei ihm zum Selbstzweck. Er ragt kraftvoll aus der Masse heraus, er schreitet voran, zieht andere mit sich; er besitzt Autorität, seine Befehlsgewalt wird akzeptiert, er findet Gehorsam. Er ist gleichsam ein menschliches Alpha-Tier. Schumpeter spricht eine solche Analogie auch offen an. Wären alle Lebewesen gleich geeignet und bedürften der Führung nicht, dann „brauchte nicht einmal der Rotwildherde ein bestimmtes Tier vorausgehen“⁶⁸. Er zeichnet aber auch einige Schattenlinien in dieses Führerportrait. Das Verhalten des Führers kann egoistisch gefärbt sein, sich in einer „Enge des Ausblicks in nur eine Richtung“ manifestieren, auch in einer „Ausübung der Macht, die sich kaum von Gefühllosigkeit unterscheiden läßt“⁶⁹.

64 Ebenda, 163.

65 Joseph Schumpeter, Unternehmer, in: Ders., Beiträge zur Sozialökonomik, 153.

66 Schumpeter, Theorie¹, 128.

67 Ebenda, 132. Eine „Frau der Tat“ steht außerhalb von Schumpeters Vorstellungshorizont. Die Eigenschaften, die er dem sozialen Führer zuschreibt, entstammen samt und sonders einem übersteigerten Männlichkeitsideal: „Kühnheit“, „Kämpfenwollen“, „Siegerwille“. In seinem Androzentrismus scheinen Frauen, vermutet Eva Kreisky, „nicht wissenschafts- und theoriefähig“. Eva Kreisky, Demokratie, Markt und Geschlecht. Die maskuline Welt des Joseph A. Schumpeter, in: Andrei S. Markovits u. Sieglinde K. Rosenberger (Hg.), Demokratie. Modus und Telos, Wien, Köln, Weimar 2001, 47.

68 Schumpeter, Theorie², 128.

69 Schumpeter, Instabilität des Kapitalismus, 61.

Zum anderen ist der Führer nicht nur Mann der Tat, sondern auch schöpferischer Gestalter. In dieser Verknüpfung liegt das eigentliche Spezifikum von Schumpeters Perspektive. Mit schöpferischem Gestalten meint er allerdings nicht – wie schon angesprochen – die Kreativität neuen Denkens, neue Ideen, sondern die Umsetzung von Gedanken und Ideen: „Der bloße neue Gedanke genügt nicht und setzt sich nie von selbst durch [...] Der Vorgang ist vielmehr in der Regel der, daß der neue Gedanke von einer kraftvollen Persönlichkeit aufgegriffen und durch ihren Einfluß durchgesetzt wird. Diese Persönlichkeit braucht nicht der Schöpfer des Gedankens zu sein [...] So gut wie nie würde ein neuer Gedanke ohne die Tätigkeit eines Führers als *eine Realität empfunden werden*, mit der man rechnen, die man anerkennen, der man sich anpassen muß [...] Jahrhundertlang kann eine neue Möglichkeit, trotzdem daß sie in weiten Kreisen bekannt ist, ein unfruchtbares Schattendasein führen, ohne eine Wirkung nach außen zu haben. Diesem Schattendasein entreißt sie die Führerpersönlichkeit.“⁷⁰ „Erfolgreiche Innovation“, unterstreicht Schumpeter, „ist [...] eine Aufgabe *sui generis*. Sie ist nicht eine Leistung des Verstandes, sondern des Willens; sie ist ein Sonderfall des sozialen Phänomens der Führerschaft.“⁷¹ Innovation in Kunst, Wissenschaft, Politik heißt demgemäß, vor allem Gefolgschaft zu erobern, neue Kunstrichtungen, neue „Schulen“, neue Parteien zu schaffen: „Es ist die Persönlichkeit, die sich durchsetzt, und erst in zweiter Linie jenes Neue, das sie vertritt. Erst im Panzer der Schule oder der Partei wird die neue Tendenz selbst zu einer Macht [...]“.⁷²

Der Mann der Tat und der findige Gestalter verschmelzen in Schumpeters Konzeptualisierung zum Bahnbrecher, zum „schöpferischen Zerstörer“, der das Bestehende erodiert und das Neue etabliert. Auf welchem gesellschaftlichen Schauplatz er agiert, hänge oft von Eignung und Neigung, „öfter vom Zufalle ab, der ihn in das eine oder andre hineinstellt“⁷³. Jedenfalls ist er das „gesuchte Agens der Entwicklung“⁷⁴, der stete Anstoß zu Veränderungen. Eventuellen Einwänden begegnet Schumpeter mit einer Suggestivfrage: Wer kann „den Unterschied zwischen Ausüben und Schaffen, zwischen Führen und Geführtwerden“⁷⁵ in seiner Relevanz für soziale Vorgänge ernstlich leugnen? Er weicht aber der Debatte aus, ob Geschichte durch das Wollen großer Persönlichkeiten gemacht wird oder ob die Umstände Akteure in historische Rollen schwemmen. Darüber möchte er nicht diskutieren, erklärt

70 Schumpeter, *Theorie*¹, 543 f.

71 Schumpeter, *Instabilität des Kapitalismus*, 60 f.

72 Schumpeter, *Theorie*¹, 545.

73 Ebenda, 142.

74 Ebenda, 147.

75 Ebenda, 154.

er, aber „wie immer man über die kausale Macht der Persönlichkeit denken mag, sicher ist doch, daß die Persönlichkeit als selbständiges Agens in der Geschichte erscheint“⁷⁶.

Der Führer ist ein Habitus, der in allen Perioden der Menschheitsgeschichte existent ist, ihnen ihr Gepräge gibt. Der Häuptling eines primitiven Stammes fällt ebenso unter diese Erscheinungsform wie der Feudalherr, der Heerführer ebenso wie der charismatische Politiker, der Neuerer in Wissenschaft und Kunst ebenso wie der innovative Unternehmer. Im Laufe der Entwicklung vollzieht sich, wie Schumpeter darlegt, eine zunehmende Differenzierung der Führerfunktion. Der Stammeshäuptling vereint noch militärische, politische und wirtschaftliche Führerschaft in einer Person, mit Abstrichen gilt das auch für den Feudalherrn. Seit Beginn der Neuzeit verselbständigen sich diese Funktionen. Ein typischer Fall ist die früher beschriebene Abgrenzung von Unternehmer und Kapitalist im kapitalistischen Wirtschaftsgeschehen. Der Feudaladelige kann noch Produktionsmittel durch Befehl umlenken und einer anderen Verwendung zuführen. Dem kapitalistischen Unternehmer ist dieser Weg versperrt. Er benötigt den Bankier, der ihm Geld zur Verfügung stellt und ihm damit eine andere Art von Befehlsgewalt verleiht, nämlich durch Kauf Ressourcen aus dem Kreislauf abzukommandieren. Die modernen Führerfiguren treten uns zwar in einem anderen Licht entgegen, räumt Schumpeter ein, ihr Wirken hat andere soziale Folgen, aber im Grunde kann man „im modernen Unternehmer wesentlich einen auf das wirtschaftliche Gebiet spezialisierten Häuptling“⁷⁷ sehen.

Von diesen Prämissen ausgehend versucht Schumpeter ein Modell der sozialen Kulturentwicklung zu konstruieren. Wie in der Wirtschaft treiben auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen Innovatoren die Entwicklung voran. Diese sektoralen Dynamiken bilden zunächst keine Einheit, da die führenden Gruppen in jedem Kreis aus verschiedenen Leuten bestehen, deren Handeln nicht notwendig gleichgerichtet ist, sondern variieren kann. Aber alles, was in den Einzelgebieten an innovativen Durchbrüchen geschieht, strahlt auf andere Bereiche aus, formt die soziale Organisation um, findet seinen Niederschlag in der gesellschaftlichen Wertskala, hat Einfluss darauf, was für bedeutsam, wünschens- und erstrebenswert gehalten wird. Schumpeters Fazit: „Und so wirken Leistungen in jedem Felde sozialer Tätigkeit schließlich beeinflussend über alle Gebiete des sozialen Lebens hin und verändern die Voraussetzungen und Bedingungen des menschlichen Tuns auf allen Gebieten. Die Kunst einer Zeit hat ihren politischen Einfluß, wie die Politik ihren künstlerischen, und so entsteht durch das Zusammenwirken relativ selbst-

76 Ebenda, 153.

77 Ebenda, 173.

ständiger Entwicklungen das, was von genügender Entfernung gesehen als eine einheitliche Kulturentwicklung erscheint. Damit lösen wir die Dinge aus starren Kausalketten und geben ihnen ihr Leben zurück. Und in dieser Gesamtauffassung der Kulturentwicklung hat auch die Wirtschaft ihren bestimmten Platz.⁷⁸

In dem erwähnten ungedruckten Text *Entwicklung* nimmt Schumpeter interessante Präzisierungen seiner theoretischen Position vor. Er erläutert sie dieses Mal am Beispiel der Florentiner Malerei des 12. und des 14. Jahrhunderts, die jeweils in ein örtlich und zeitlich bestimmtes Kultursystem eingebettet ist. Die stilistischen Unterschiede sind augenfällig und von niemandem zu übersehen. Wie kommt es dazu? Was veranlasst Künstler, anders zu malen, als sie es gelernt haben? Die neue Art des Malens, in der die Dinge anders gesehen und ausgedrückt werden, lässt sich nicht durch äußere Einflüsse erklären, die das künstlerische Schaffen im Schlepptau mitziehen: Keine Liste angegebbarer Milieuelemente – z. B. Änderungen des Wohlstandes oder Verschiebungen der Sozialstruktur – reicht aus, um das vorgefallene Anderswerden eindeutig zu bestimmen: Es kann seiner Überzeugung nach nur als Ausfluss schöpferischer Tätigkeit interpretiert werden. Er modifiziert in diesem Beitrag auch früher verwendete Begriffe. Statt von Statik spricht er nun von „Norm“ und meint damit die Gesamtstruktur, die durch die konkreten Daten eines historischen Zeitpunkts gebildet werden. Ebenso distanziert er sich vom Wort „Dynamik“, das er ursprünglich synonym für Entwicklung gebraucht hatte. Es sei ihm bewusst geworden, schreibt er, dass dieser Begriff irreführende Assoziationen wachruft, nämlich die Vorstellung eines gesetzmäßigen und voraussehbaren, essenziell kontinuierlichen Anderswerdens, innerhalb dessen jeder Zustand aus dem vorhergehenden verständlich wird. Was in diesem Sinn Entwicklung genannt wird, pflege er aber als Wachstum zu bezeichnen. In einer „exakten Form von Definition“, die er früher noch nicht gefunden habe, charakterisiert er Entwicklung als „Übergang von einer Norm [...] zu einer anderen, die nicht in infinitesimale Schritte zerlegt werden kann“.⁷⁹

Seine entwicklungstheoretischen Denkfiguren verdichtet Schumpeter nunmehr zu der einprägsamen triadischen Formel:

Indeterminiertheit – Neues – Sprung.⁸⁰

Für ihn ist der Entwicklungsprozess grundsätzlich unbestimmt und unbestimmbar. Nochmals sei daran erinnert: Er versteht unter Neuerung die Neukombination vorhandener Dinge. So wie der wirtschaftliche Unternehmer

78 Ebenda, 547.

79 Schumpeter, *Entwicklung*, 10.

80 Ebenda, 12.

dem gegebenen Umfeld Produktionsmittel entzieht, um sie innovativ einzusetzen, so muss jede Form schöpferischen Gestaltens auf Vorhandenem aufbauen. Der Neuerer ist immer ein Kind seiner Zeit, seine Innovationsmöglichkeiten sind durch den bestehenden historisch-gesellschaftlichen Rahmen abgesteckt. Er kann nichts anderes schaffen, „als wozu die Gegenwart den Keim birgt“. Pointiert ausgedrückt: Es steht ihm nicht frei, „in die Wirtschaft eines nomadisierenden Hirtenvolkes den modernsten Hochofenprozess einzuführen“⁸¹. Aber er zieht andere Konsequenzen aus den Elementen der ihn umgebenden Welt, durch seinen gestalterischen Impetus stellt er sie in neue Zusammenhänge, die andere Leute nicht sehen.

Ideen und Pläne gibt es immer und überall, auch neue Erfindungen werden dem Wissensvorrat der Zeit hinzugefügt. Der Neuerer wählt unter den vorhandenen Faktoren; welcher er sich annimmt, ist seine individuelle (und oft instinktmäßige) Entscheidung. Prägnant wie nie später beschreibt Schumpeter in der Erstfassung von *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* das Wesen des Innovators: „In der richtigen Wahl liegt ein wesentliches Kriterium seiner Befähigung. Der Vorgang ist nun nicht so zu denken, daß er alle die Möglichkeiten sorgfältig studiert und so zu einem exakten Resultate kommt. So würde er nie dazu kommen, zu handeln. Sein Talent liegt vielmehr darin, daß sich ihm nur eine oder nur wenige darbieten und er an andre gar nicht denkt. Ganz von selbst und unbewußt und ohne sich über seine Gründe streng Rechenschaft zu geben, faßt er das und nur das an, was sich dann tatsächlich bewährt. Auch wenn er also seinen Plan nicht selbst schafft, so hebt er ihn doch aus vielen andern möglichen heraus. Bei der Durchsetzung neuer Kombinationen also [...] tut er zweierlei: Erstens fällt er die von einer unübersehbaren Anzahl verschiedener Momente, von denen manche überhaupt nicht genau gewertet werden können, abhängige richtige Entscheidung, ohne diese Momente erschöpfend zu untersuchen, was nur wenigen Leuten von ganz bestimmter Anlage möglich ist, und zweitens setzt er sie dann durch [...] Und das Resultat ist [...] Entwicklung, Fortschritt.“⁸² Wegen dieser Unbestimmtheit innovatorischen Handelns ist nach Schumpeters Ansicht die Konstruktion von Kausalzusammenhängen, durch die eine Entwicklungsphase aus einer früheren, ein Kulturzustand aus dem vorhergehenden abgeleitet wird, nicht möglich. Dies würde die Annahme einer „latenten Energie“, einer immanenten Entwicklungsgesetzlichkeit voraussetzen, die aber einer empirischen Überprüfung und auch Messung zugänglich sein müsste: „Da das Gegenteil der Fall ist, müssen wir uns mit einer indeterministischen Auffassung zweifellos begnügen.“⁸³

81 Schumpeter, *Theorie*¹, 151 f.

82 Schumpeter, *Theorie*¹, 177.

83 Ebenda, 548.

Das durchgesetzte Neue löst einen Entwicklungssprung aus, der eine Norm in eine andere überführt und es den alten Gegebenheiten unmöglich macht, sich in kleinen Schritten anzupassen. Aus einer größeren Distanz betrachtet (etwa aus dem Blickwinkel eines Universalhistorikers) mag das Entwicklungsgeschehen als kontinuierlicher Vorgang erscheinen, in Wirklichkeit ist es durch eine Abfolge von Diskontinuitäten geprägt. Die diskontinuierlichen Neuerungen werden schließlich von der Gesellschaft absorbiert, sie erweitern und bereichern sozusagen den Datenkranz, auf den dann der nächste Neuerer zurückgreifen kann. Ohne dass er explizit darauf eingeht, lässt sich mit seinem Zugang das Phänomen der Beschleunigung von Entwicklung plausibel machen. Dem Innovator in primitiven Gesellschaften stehen nur äußerst wenige Kombinationselemente zur Verfügung. Durch vollzogene Neuerungen vergrößert sich ihre Zahl, zuerst langsam und allmählich, dann immer schneller. Es kommt zu einer exponentiellen Verbreiterung der Innovationsgrundlagen und zu Multiplikatoreffekten, die als Folge von Führeraktivitäten ausgelöst werden. Entwicklung wird, daran hält Schumpeter beharrlich fest, immer und auf allen Gebieten erzwungen. Es ist immer eine Minorität, die eine statische Majorität in neue Bahnen hineindrängt.

Schumpeters entwicklungstheoretische Vorstellungswelt ist wesentlich vielschichtiger, als das in der üblichen Fokussierung auf sein Unternehmertheorem zum Ausdruck kommt. Für ihn ist schöpferisches Gestalten im vorhin abgeklärten Sinn das letzte Prinzip, auf dem alle Entwicklung beruht. Die Behauptung anderer Ursachen bewegt sich seiner Ansicht nach in einem empirischen Niemandsland. Er grenzt sich von Erklärungen des Entwicklungsphänomens ab, die sich auf die „Macht der Ideen“, auf Weltbilder oder auf einen sich selbst tragenden Evolutionismus berufen. Revolutionen als „Lokomotiven der Geschichte“ – wie es im bekannten Diktum von Marx heißt⁸⁴ – lässt Schumpeter nur in Bezug auf revolutionäre Neuerungen durch Führergestalten gelten. Die revolutionären Tendenzen der Masse stuft er bloß als Reaktionen auf deren Wirken ein: „Die Menge will damit nicht etwa ähnliche neue Kombinationen durchsetzen, sondern gerade solche verhindern oder sich größere Anteile an ihren Früchten sichern.“⁸⁵ Vom überlegenen Erklärungswert seiner entwicklungstheoretischen Betrachtungsweise zeigt sich Schumpeter restlos überzeugt. Jeder Schritt seines Gedankenganges beruhe auf Tatsachen, betont er, und die Verknüpfung dieser Tatsachen ergebe ein

84 Karl Marx, Die Klassenkämpfe in Frankreich 1848 bis 1850, in: Marx-Engels-Werke (MEW) 7, Berlin 1978, 85.

85 Schumpeter, Theorie¹, 189. Diese Bemerkung gehört zu jenen schmalsichtigen und abgehobenen Urteilen, zu denen Schumpeter mitunter neigt. Eine revolutionäre Bewegung gegen ein diktatorisches und korruptes Regime beispielsweise lässt sich wohl nicht als dumpfer Massenaufstand gegen innovative Führerfiguren begreifen.

Fundament, „das geschichtsphilosophischen Leistungen sonst meist fehlt“⁸⁶. Mit seiner Theorie könne man „sozusagen die Einbruchstellen des Neuen nicht nur im einzelnen Fall, sondern auch generell lokalisieren“⁸⁷. Und: Die Erkenntnis, dass man mit den Kategorien „Statik“ bzw. „Norm“ und „Entwicklung“ entscheidende gesellschaftliche Zusammenhänge und Verlaufslinien aufdecken könne, bedeute „das Morgenrot wissenschaftlicher Erfassung menschlicher Dinge“⁸⁸.

3. Elitetheoretische und sozialdarwinistische Affinitäten in Schumpeters Denken?

Ist Schumpeter mit seinem Menschen- und Gesellschaftsbild in die Reihe jener Elitetheoretiker zu stellen, deren Konzeptionen seit dem späten 19. Jahrhundert ein breites Echo hervorrufen? Ein solcher Zusammenhang wird in der Literatur mitunter angesprochen. So schreibt Eduard März: „Jeder, der Schumpeter persönlich kannte, kann bezeugen, daß dieser ein gründlicher Kenner der Elitetheorien [...] (Nietzsche, Pareto, Mosca, Michels, Le Bon) war und daß er sich oft in einer gedanklichen Koketterie mit diesen Lehren gefiel. Es drängt sich so der Schluß auf, daß Schumpeters Entwicklungstheorie als ein Versuch gewertet werden muß, den vagen Elitetheorien seiner Zeit einen konkreten wirtschaftstheoretischen Inhalt zu geben.“⁸⁹ Ist es nur Koketterie? Oder ist ein direkter Einfluss zu orten? Gibt es andere geistige Richtungen, die in Schumpeters Vorstellungswelt ihren Niederschlag finden? Diesen Fragen soll nun näher und differenzierend nachgegangen werden.

Der sozialwissenschaftliche Diskurs über die „Elite“ und ihren Gegenpol, die „Masse“, ist vor dem Hintergrund des tiefgreifenden sozialen Wandels zu sehen, der seit der Industrialisierung eingesetzt hatte. Das Erstarken der Arbeiterschaft wird von vielen zeitgenössischen Betrachtern als Bedrohung der bestehenden Ordnung empfunden, als Ansatz für eine revolutionäre Umwälzung der bürgerlichen Gesellschaft. „Unter Massen wurden dementsprechend in erster Linie die proletarischen Massen verstanden. Die Grenzen zwischen Masse und Klasse verschwammen dabei zunehmend.“⁹⁰ Der Begriff „Elite“ beschwört hingegen eine gesellschaftliche Minorität, die aufgrund besonderer Fähigkeiten zu einer gesellschaftlichen Führungsrolle berufen ist. Mit *élite* bezeichnet man ursprünglich in Frankreich Waren von be-

86 Ebenda, 548.

87 Schumpeter, *Entwicklung*, 11.

88 Schumpeter, *Theorie*¹, 538.

89 Eduard März, *Joseph Alois Schumpeter – Forscher, Lehrer und Politiker*, Wien 1983, 99.

90 Michael Hartmann, *Elitesozioologie. Eine Einführung*, 2. korr. Aufl., Frankfurt/Main, New York 2008, 15 f.

sonders erlesener Qualität; im 18. Jahrhundert wird die Wortbedeutung auf Personenkreise wie qualifizierte militärische Einheiten und höhere Ränge des Adels ausgedehnt. Im Englischen taucht das Wort *elite* im frühen 19. Jahrhundert auf und wird als Synonym für *leaders* bzw. *leadership* verwendet.⁹¹ Allgemeine Verbreitung im soziologischen und politischen Schrifttum findet der Begriff in Europa erst im ausgehenden 19. Jahrhundert durch einflussreiche Sozialtheorien.⁹² Sie sind vor allem mit drei Namen verbunden: Gaetano Mosca, Robert Michels und Vilfredo Pareto; mitunter wird auch Georges Sorel⁹³ zu diesen „Klassikern“ gezählt, mit Abstrichen ebenso Gustave Le Bon, der aber eine Sonderstellung einnimmt.

Die Annahme eines unmittelbaren Einflusses dieser Theoretiker auf Schumpeter stößt jedoch sowohl in zeitlicher als auch in inhaltlicher Hinsicht auf einige Schwierigkeiten. Schumpeters Sichtweise einer dichotomen Wirtschaft und Gesellschaft ist schon 1910 voll ausgeprägt, wie ein Aufsatz aus diesem Jahr zeigt. Argumente von *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* vorwegnehmend führt er aus, es gebe zwar viele, die in der Lage sind, in gewohnter Weise zu wirtschaften, aber nur wenige, die „umfassende Kenntnis der neuen Möglichkeiten haben und neue Kombination mit Energie durchführen [...] Eben das nötigt uns auch, zwei Gruppen von Wirtschaftssubjekten zu unterscheiden, eine große Gruppe von Wirtschaftssubjekten, deren Handeln durch die statische Theorie erschöpfend beschrieben wird – wir wollen dieselben ‚statische Wirtschaftssubjekte‘ nennen – und eine kleine Gruppe von Wirtschaftssubjekten, deren Intelligenz und Energie sie zu einem besonderen Typus macht“⁹⁴.

Als Andockstellen zu den elitetheoretischen Klassikern kämen zu diesem Zeitpunkt nur Gustave Le Bon und Gaetano Mosca in Betracht. Robert Michels veröffentlicht seine Studie *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie* 1911, Vilfredo Pareto *Trattato di sociologia generale* erst 1916. Le Bon, der 1895 mit *Psychologie des foules* (dt.: *Psychologie der Massen*) einen Bestseller landet, vertritt zwar schemenhaft ähnliche Anschauungen wie Schumpeter, so jene, dass Kulturen „das Werk einer kleinen

91 Günter Endruweit, *Elite und Entwicklung. Theorie und Empirie zum Einfluß von Eliten auf Entwicklungsprozesse*, Europäische Hochschulschriften, Reihe XXII: Soziologie, Bd. 118, Frankfurt/Main, New York 1986, 35.

92 Thomas B. Bottomore, *Elite und Gesellschaft. Eine Übersicht über die Entwicklung des Eliteproblems*, München 1966, 7.

93 Auf Sorel wird im Weiteren nicht näher eingegangen, da seine Lehre vom sozialen Mythos und von der Gewalt als Mittel zur Überwindung der europäischen Dekadenz äußerst wenig mit Schumpeters Ideenwelt gemeinsam hat.

94 Joseph Schumpeter, *Über das Wesen der Wirtschaftskrisen*, in: Ders., *Beiträge zur Sozialökonomik*, 236 f.

Minderheit überlegener Geister⁹⁵ seien. Er wird von Schumpeter jedoch nur in seiner eigentlichen Bedeutung wahrgenommen: als Ahnvater einer Massenpsychologie. Le Bon führe durch seine Analyse vor Augen, schreibt er später, was jeder schon immer im täglichen Leben erkannt habe: „Jeder weiß aus Erfahrung, daß wir in der Menge – gleichgültig ob es sich um den tobenden Pöbel einer nicht-englischen Stadt (denn englischer Pöbel ‚tobt‘ nicht) oder um einen Fakultätsausschuß älterer Professoren handelt – sofort in Intelligenz, Sittlichkeit und Verantwortungsbewußtsein auf ein Niveau fallen, das unter dem liegt, auf dem wir uns gewöhnlich bewegen, wenn wir als Einzelwesen denken und handeln.“⁹⁶

Der Erste, der einen umfassenden Entwurf einer Elitesozio­logie vorlegt, ist Gaetano Mosca. Die Grundthese, die er in seinem Hauptwerk *Elementi di scienza politica* (1896) vertritt, lautet: „In allen Gesellschaften, von den primitivsten im Anfang der Zivilisation bis zu den vorgeschrittensten und mächtigsten, gibt es zwei Klassen, eine die herrscht, und eine, die beherrscht wird. Die erste ist immer die weniger zahlreiche, sie versieht alle politischen Funktionen, monopolisiert die Macht und genießt deren Vorteile, während die zweite, zahlreichere Klasse von der ersten befehligt und geleitet wird. Diese Leitung ist mehr oder weniger gesetzlich, mehr oder weniger willkürlich und gewaltsam und dient dazu, den Herrschenden den Lebensunterhalt und die Mittel zur Staatsführung zu liefern.“⁹⁷ Mosca führt das Machtgefälle vor allem darauf zurück, dass die herrschende Minorität (auch aufgrund ihrer überschaubaren Zahl) organisiert, die große Masse hingegen unorganisiert ist. Daran ändere sich auch in einem parlamentarischen System nichts, die Gewählten vertreten nicht die Interessen der Mehrheit, sondern sind ein Teil der herrschenden Minderheit.⁹⁸ Vieles deutet jedoch darauf hin, dass auch Mosca für Schumpeter keine inspirierende Adresse ist. Eine Belegkartei besonderer Art für Schumpeters Präferenzen und kritische Distanzen stellt sein monumentales Spätwerk *History of Economic Analysis* dar. Ausgehend von seinem Postulat einer Wirtschaftswissenschaft, die auf einem engen Zusammenwirken von Wirtschaftsgeschichte, Wirtschaftsstatistik, ökonomischer Theorie und Wirtschaftssoziologie beruhen soll, kommentiert er mehr oder weniger ausführlich über 1200 Sozialwissenschaftler (auch aus Rand- und

95 Gustave Le Bon, *Psychologie der Massen*, Stuttgart 1964, 134.

96 Joseph A. Schumpeter, *Geschichte der ökonomischen Analyse*, Bd. 2, Göttingen 1965, 970 f.

97 Gaetano Mosca, *Die herrschende Klasse*, München 1950, 53.

98 Schumpeters Demokratietheorie und ihr elitistischer Gehalt können in diesem Beitrag nicht näher beleuchtet werden. Ausführlich dargestellt sind sie u. a. bei Bachinger u. Matis, *Entwicklungsdimensionen*, 638–647 sowie bei Manfred G. Schmidt, *Demokratietheorien. Eine Einführung*, 5. Aufl., Opladen 2010, 181–195.

benachbarten Gebieten) – Mosca befindet sich nicht unter ihnen. Im Übrigen auch nicht Robert Michels. Aber, wie gesagt, dessen Analyse des modernen Parteiwesens und seine Auffassung, die große Mehrzahl der Menschen entwickle wegen ihrer Unfähigkeit zur Eigeninitiative ein „Führungsbedürfnis“, können allein schon aus zeitlichen Gründen Schumpeters Perspektive nicht mitgeformt haben.

Dass Le Bon und Mosca in Schumpeters Theorielandschaft so gut wie keine Spuren markieren, ist nicht weiter erstaunlich: Die Inkongruenzen sind zu offensichtlich. Schumpeters zentrales Thema heißt sozioökonomische Entwicklung, nicht Kampf um die Macht. Seine Führergruppe (den Begriff „Elite“ verwendet er nie) ist eine unorganisierte Ansammlung von Neuerern, nicht eine organisierte Gruppe von Machtmenschen, die danach trachten, ihre gesellschaftliche Dominanz zu monopolisieren und mittels Gewalt zu zementieren. Seine „hedonische“ Masse ist nicht – wie bei Le Bon – ein auführerisches Element, das, zur Herrschaft gekommen, alle Kultur zerstört; eine Herrschaft der Massen hält er auch für unmöglich, Herrschen ist ausschließlich eine Führerqualität. Selbst der Übergang zum Sozialismus, den er erwartet (und den er sogar in manchem als Fortschritt gegenüber dem Kapitalismus ansieht), ist das Werk von Führern, die Massenstimmungen instrumentalisieren. Die bürgerlichen Ängste, die in den Elitetheorien mitschwingen, sind bei Schumpeter weitgehend stillgelegt. (Zumindest beim nüchternen Analytiker Schumpeter, ob das auch beim Privatmann Schumpeter so war, sei dahingestellt.)

Der amerikanische Politikwissenschaftler James Burnham⁹⁹ etikettiert die Elitetheoretiker als „Machiavellisten“, da sie alle in der Tradition von Niccolò Machiavelli gedacht und geschrieben hätten.¹⁰⁰ Prägnanter, als dies meist in den klassischen Elitetheorien geschieht, erstellt Machiavelli eine Typologie des „politischen“ Menschen: Er zieht eine scharfe Trennlinie zwischen dem „Herrscher-Typ“ und dem Typus des „Beherrschten“. Charakteristisches Merkmal des Letzteren ist seine Passivität; alles was er wünscht,

99 James Burnham, *Die Machiavellisten*. Verteidiger der Freiheit, Zürich 1949. Zwischen Burnham und Schumpeter gibt es einige Berührungspunkte. Burnham veröffentlicht 1941, also ein Jahr vor Schumpeters *Capitalism, Socialism and Democracy* sein Buch *The Managerial Revolution*, in dem er ebenfalls den nahenden Untergang des Kapitalismus prognostiziert. Nicht nur in dieser Erwartungshaltung, sondern auch in seinem elitären Menschenbild ist er Schumpeter nicht unähnlich. Allerdings wird nach seiner Überzeugung der Kapitalismus nicht durch den Sozialismus abgelöst, sondern durch eine Herrschaft staatlicher und wirtschaftlicher Manager. Siehe dazu Karl Bachinger, James Burnhams *The Managerial Revolution*, in: Herbert Matz, Andreas Resch u. Dieter Stiefel (Hg.), *Unternehmertum im Spannungsfeld von Politik und Gesellschaft*. Unternehmerische Aktivitäten in historischer Perspektive. Beiträge gesammelt zu Ehren von Alice Teichova, Wien, Berlin 2010, 251–283.

100 Vgl. Erwin Faul, *Der moderne Machiavellismus*, Köln, Berlin 1961.

ist ein Minimum an Sicherheit, die Chance, sein eigenes Leben zu führen und seine kleinen Angelegenheiten selbst zu regeln. Der „Führer-Typ“ besitzt hingegen das, was Machiavelli *virtù* nennt und mit „Tugend“ nur unzureichend übersetzt wäre. *Virtù* schließt auch Eigenschaften wie „Kraft“, „Wille“, „Ehrgeiz“ und „Mut“ ein. Analogien zu Schumpeters Anthropologie sind augenscheinlich. Es fehlen aber alle Hinweise, das Machiavelli für Schumpeter mehr ist als eine von vielen Figuren in seinem bildungsbürgerlichen Fundus. Der bekannte Unternehmerhistoriker Fritz Redlich wiederum verweist auf die „Geschichtsphilosophie des Helden“, die sich in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts unter deutschen Gelehrten breitmacht; vor allem bei Wilhelm Dilthey wird „das große Individuum zum Grundstein des historischen Prozesses“.¹⁰¹

Die Verhandlung über Schumpeters geistige Väter (oder Brüder) könnte man so zusammenfassen: einige Indizien, keine Beweise. Wahrscheinlich ist die Suche nach elitetheoretischen „Hintermännern“ deshalb so wenig ergiebig, weil es solche – zumindest beim jungen Schumpeter – in concreto gar nicht gibt. Vieles spricht dafür, dass er in seinem frühen Denken das komplexe Produkt seiner familiären, schulischen und universitären Sozialisation ist: großbürgerliches Umfeld als Sohn eines mährischen Tuchfabrikanten, das durch seinen Stiefvater Feldmarschalleutnant von Kéler eine aristokratische Färbung erhält; schulische Ausbildung am „Theresianum“, einem (würde man heute sagen) ausgesprochenen Elitegymnasium; Universitätsstudium, in dem er nicht nur mit dem „Methodenstreit“, mit der Auseinandersetzung zwischen der Jüngerer Historischen Schule der Nationalökonomie und der österreichischen Grenznutzenschule konfrontiert wird, sondern auch mit den akademischen Diskussionen über Kapitalismus, die Funktion des kapitalistischen Unternehmers und mit Sichtweisen einer sich ausformenden soziologischen Disziplin. Ein intellektuelles Nahverhältnis entwickelt Schumpeter zu seinem (32 Jahre älteren) Lehrer Friedrich Wieser¹⁰², der (neben Eugen Böhm-Bawerk) die Leitfigur der zweiten Generation der Österreichischen Schule ist. Wieser beschäftigt sich auch mit soziologischen Fragestellungen und intendiert eine „Theorie der gesellschaftlichen Wirtschaft“.¹⁰³

101 Fritz Redlich, *Unternehmerforschung und Weltanschauung*, in: *Kyklos* VIII (1955), 290.

102 Darauf macht besonders Erich Streissler aufmerksam. Erich Streissler, *Schumpeter's Vienna and the Role of Credit in Innovation*, in: Helmut Frisch (Hg.), *Schumpeterian Economics*, Eastbourne, New York 1982.

103 So der Titel einer Darstellung, die er 1914 veröffentlicht. Friedrich v. Wieser, *Theorie der gesellschaftlichen Wirtschaft*, in: *Grundriß der Sozialökonomik*, I. Abteilung: *Wirtschaft und Wirtschaftswissenschaft*, bearbeitet v. Karl Bücher, Joseph Schumpeter u. Friedrich v. Wieser, Tübingen 1914, 125–444.

Er geht dabei – allerdings recht oberflächlich und äußerst verschwommen elitetheoretischen Klassikern folgend – wiederholt auf das Verhältnis von „Führer“ und „Masse“ ein. So ist in seinem Buch *Recht und Macht* aus dem Jahr 1910 von einer „Psychologie of Man“ [sic!] die Rede, womit er (unter Berufung auf Friedrich Nietzsche) den „Herdentrieb der großen Masse“ meint. Der „gemeine Mann will so denken, wie *man* denkt, er will das glauben, was *man* glaubt, er will so sprechen, so handeln, er will mit seinem ganzen Tun und Lassen auf der breiten Heerstraße bleiben. Er sucht sich das sichere Rückengefühl der Anlehnung an die anderen, eine tiefe Scheu hält ihn ab, sich von ihnen auf eigenen Wegen abzusondern“¹⁰⁴. Aber: „Wenn alle immer das tun, was *man* tut, so scheint es, daß der Fortschritt fast abgeschlossen sein muß, denn wie käme man zu einer großen neuen Wendung, die die Macht der Gewohnheit bricht? [...] Die Masse wird erst handlungsfähig, wenn aus ihr Männer hervortreten, die sie zu leiten verstehen, [...] Männer, die die Kraft in sich fühlen, dem geschlossenen Zuge der großen Menge eine gewisse Strecke als Alleingehender voranzueilen, und die der Psychologie of Man darin entnommen sind.“¹⁰⁵

Die Rolle des Führers als Neuerer, der „ungebahnte Wege“ geht, klingt unüberhörbar an. Dem wirtschaftlichen Neuerer verleiht er in einer Abhandlung aus dem Jahr 1914 schärfere Konturen. In den kapitalistischen Anfängen, merkt er an, war es „die hochgespannte Führeraufgabe, welche der kapitalistischen Unternehmung den spezifischen Charakter einer bevorzugten Marktstellung gab. Die Männer, die als Pioniere die neuen Wege eröffneten, mußten Leute von auserlesener Begabung sein, die technisches Können mit Markterfahrung und organisatorischer Kraft vereinigten und noch dazu die Kühnheit des Neuerers besitzen mußten, die freilich oft in die rücksichtslose Härte des Kampfes ausartete“¹⁰⁶. Inwieweit hier Wieser eigene Gedankengänge zum Ausdruck bringt oder ob er – ohne Verweis – auf Schumpeters drei Jahre vorher veröffentlichte *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* zurückgreift, muss unentschieden bleiben.

Wieser ist, wie Erich Streissler es ausdrückt, ein „unklarer Geist“¹⁰⁷. Zweifellos übt er keine Vorbildwirkung auf Schumpeter in dem Sinne aus, dass dieser ihm als Schüler nacheifert. Schumpeter äußert sich rückblickend auch recht ambivalent über seinen Lehrer: Er habe zwar wertvolle Beiträge zur Geld- und Grenznutzentheorie geleistet, jedoch vor allem in seiner Sozio-

104 Friedrich v. Wieser, *Recht und Macht*. Sechs Vorträge, Leipzig 1910, 27.

105 Ebenda, 29.

106 Wieser, *Theorie der gesellschaftlichen Wirtschaft*, 375 f.

107 Erich Streissler, *Arma virumque cano*. Friedrich von Wieser, der Sänger als Ökonom, in: Norbert Leser (Hg.), *Die Wiener Schule der Nationalökonomie*, Wien, Köln, Graz 1986, 60.

logie „seinen Vorstellungen nur unzulänglich Gestalt geben“ können, da ihm „die Fähigkeit zur Entwicklung eines wirkungsvollen Arguments“ fehlte.¹⁰⁸ Aber Wiesers Einfluss ist in zweifacher Hinsicht nicht zu unterschätzen: Zum einen verfestigt er Schumpeters elitistische Prädisposition, die durch Familie und Gymnasium angelegt ist, verleiht ihr so etwas wie eine wissenschaftliche Weihe. Zum anderen prägt er auch augenscheinlich dessen erkenntnisleitendes Interesse. Wieser reißt Problemstellungen an, die er aber dann in seinem Hang zu Trivialisierungen und durch wortreiche Tiraden wieder verschüttet. Schumpeter legt solche Problemansätze aus den Wieserschen Schüttungen frei und führt sie mit größerer analytischer Präzision weiter. Eine Gegenüberstellung von Schumpeters Innovationstheorie und vergleichbaren Enunziationen Wiesers bedarf keines Kommentars. Wieser im Originalton: Das „Neue, das im geheimnisvollen Dunkel einer großen Seele entsteht, hat nur in ihr entstehen können [...] Immer wieder mußte überraschend aus dem freien Raume des Geistes der Funke des Genies aufblitzen, durch die Titanenkraft eines Prometheus entzündet, um der Entwicklung ihre Bahn zu weisen durch das Licht eines neuen Gedankens, durch den Hauch neuer Empfindung, durch den Mut zu neuer Tat. So aufgefaßt, löst sich das aufbauende Werk der Geschichte in eine Reihe von Fortschritten auf, von denen jeder die Leistung eines großen Führers voraussetzt. Ohne die großen Männer wäre keine Entwicklung, sie sind die Triebe, durch welche die Menschheit wächst“¹⁰⁹.

Seit Mitte der 1920er Jahre wird Schumpeters Menschen- und Gesellschaftsbild konturierter, und es lassen sich Anklänge an Vilfredo Paretos Soziologie orten. Wenn – wie erwähnt – in der Literatur vermutet wird, Schumpeter sei durch die „Elitetheorien seiner Zeit“ beeinflusst worden, dann ist ein solches Naheverhältnis allein zu Pareto festzumachen. Aber dessen Einfluss ist für Schumpeters Gesellschaftssicht zweifellos nicht konstitutiv, sondern sie wird dadurch lediglich modelliert und moduliert.¹¹⁰ Es sind vor allem

108 Schumpeter, *Geschichte*, 2. Bd., 1035.

109 Friedrich Wieser, *Das Gesetz der Macht*, Wien 1926, 64. Eine andere Kostprobe aus Wiesers transwissenschaftlicher Soziologie soll den Leserinnen und Lesern nicht vorenthalten, aber gnädig in die Fußnote verbannt werden: „Das Gesetz der Schichtung gilt auch für den vierten Stand; Männer wie Marx, Engels oder Lassalle sind Millionäre des Geistes, der Abstand von ihnen zum allgemeinen Niveau des Proletariats ist mindestens so groß als der zwischen dem amerikanischen Milliardär und dem letzten Bürger der Vereinigten Staaten.“ Wieser, *Recht und Macht*, 128.

110 Im Übrigen sieht Schumpeter in Pareto offensichtlich einen Geistesverwandten. Pareto, aus einer alteingesessenen Genueser Familie stammend, hatte 1893 den Lausanner Lehrstuhl von Léon Walras übernommen und anfangs dessen Werk weitergeführt. Im Laufe der Jahre verlagert sich jedoch sein Interesse immer mehr hin zu soziologischen Fragestellungen. Zwar lässt Pareto die wirtschaftstheoretische und die soziologische Ebene seines Schaffens weitgehend unverschränkt. Analogien zu Schumpeters Grenzgängertum zwischen den Disziplinen sind dennoch unverkenn-

drei Modifikationen, die augenfällig hervortreten. Erstens rückt er von seiner bipolaren Vorstellung: Führer versus amorphe Masse der Geführten ab. Es sei davon auszugehen, schreibt er 1926, dass die individuellen Eignungen in einer Gesellschaft in einer skalenartigen Abstufung angeordnet sind. Er illustriert das zunächst am Beispiel der Gesangfähigkeit. Alle gesunden Menschen sind in der Lage zu singen; ein Teil kann das in durchschnittlicher Weise, andere können es unterdurchschnittlich bis ganz wenig, andere wiederum überdurchschnittlich, weit überdurchschnittlich bis hin schließlich „zu den Carusos“. Solche Sangeskünstler bilden jedoch keinen Typus, weil diese Eigenschaft „relativ wenig auf die Gesamtpersönlichkeit abfärbt“. Anders liegen die Dinge, wenn es um die Fähigkeit zur wirtschaftlichen (oder auch politischen) Initiative geht: „Wieder sei ein Viertel der Bevölkerung an jenen Eignungen [...] so arm, daß sich das in Dürftigkeit der moralischen Gesamtpersönlichkeit fühlbar macht und sie in den kleinsten Angelegenheiten des privaten und Berufslebens, in denen dieses Moment in Frage kommt, eine klägliche Rolle spielen. Wir kennen doch diesen Typus und wissen, daß viele der bravsten, durch Pflichttreue, Sachkenntnis und Exaktheit ausgezeichneten Beamten dazugehören. Dann kommt die ‚Hälfte‘, die ‚Normalen‘. Diese bewähren sich besser an den Dingen, die auch innerhalb der ausgefahrenen Bahn nicht bloß zu ‚erledigen‘, sondern auch wirklich zu ‚entscheiden‘ und ‚durchzusetzen‘ sind. So gut wie alle Geschäftsleute gehören hierher, sonst wären sie nie in ihre Positionen gekommen [...] Von da aufsteigend in der Skala kommen wir im obersten Viertel schließlich zu Leuten, die ein Typus sind, ein Typus, der eben das *Maß* jener Eignungen der Intellekt- und Willenssphäre charakterisiert. Innerhalb dieses Typus gibt es nicht nur viele Spielarten (des Kaufmanns, Industriellen, Financiers usw.), sondern auch eine kontinuierliche Mannigfaltigkeit der Intensitätsgrade der ‚Initiative‘. In unserem Gedankengang kommen Typen sehr verschiedener Intensität vor. Mancher kann sicher gehen, wo noch keiner ging, ein anderer nachfolgen, wo erst einer ging, ein dritter nur im Haufen, aber in diesem unter den ersten. So

bar. In einem Essay, den Schumpeter 1949, ein Jahr vor seinem Tod, verfasst, zitiert er den französischen Soziologen Georges Henri Bousquet, der Pareto als „bourgeois Karl Marx“ bezeichnet und fügt hinzu: “I do not know that a man rightly be called ‘bourgeois’ who never missed an opportunity to pour contempt on *la bourgeoisie ignorante et lâche*. But for the rest, the analogy conveys very well the impression that Pareto had made upon his countrymen: they had in fact raised him to an eminence that was unique among the economists and sociologists of his time.” Joseph A. Schumpeter, Vilfredo Pareto 1848–1923, in: Ders., *Ten Great Economists. From Marx to Keynes*, San Diego 2003, 137. Ein großer Ökonom *und* ein großer Soziologe will auch Schumpeter sein. Und wenn er Paretos Charakterisierung als „bürgerlich“ nicht akzeptiert, dann vielleicht deshalb, weil er selbst – manches in seinen Schriften erweckt diesen Eindruck – mit der Rolle eines „bürgerlichen Karl Marx“ liebäugelt.

ist auch der große politische Führer jeder Art und jeder Zeit ein Typus, aber kein Unikum, der einer in dieser Beziehung ungegliederten Masse gegenübersteht, sondern eine Spitzenerscheinung, von der eine kontinuierliche Mannigfaltigkeit bis herunter zum Durchschnitt und von ihm zu den Unterwerten führt.¹¹¹

Vilfredo Pareto betont in *Trattato di sociologia generale* von 1916 ebenfalls die Ungleichheit individueller Begabung in allen Sphären des gesellschaftlichen Lebens und nimmt eine ähnliche Skalierung vor: „Nehmen wir [...] an, in allen Zweigen menschlicher Tätigkeit wird jedem Individuum eine Meßzahl seiner Fähigkeiten zugeteilt, ungefähr so, wie man bei Prüfungen in Schulfächern Noten gibt. Dem in einem Beruf Hervorragenden werden wir 10 geben; dem, der es nicht zu einem einzigen Kunden oder Anhänger bringt, 1, so daß null für den wirklich Geistesschwachen verbleibt. Wer auf gute oder schlimme Weise Millionen zu erwerben mußte, wird 10 erhalten; wer tausend Franken, 6; wer auf dem Existenzminimum lebt, 1; wer der öffentlichen Fürsorge anheimfällt, null [...] Und so weiter für alle Zweige menschlicher Tätigkeit [...] Bilden wir also eine Klasse aus den Menschen mit der höchsten Meßzahl in ihrem Tätigkeitszweige und geben dieser Klasse den Namen *Elite*.“¹¹² Bei Pareto ist so die Führungsklasse klar abgesteckt, Schumpeter hingegen versucht die naheliegende Frage, ab welchem Punkt seiner Skala Führungsqualität gegeben ist, wenig überzeugend zu konterkarieren: Nicht nur „Führung“ sei eine besondere Funktion, „sondern auch der Führer etwas Besonderes und Unterscheidbares – weshalb es keinen Sinn hat, in unserm Fall zu fragen: ‚Wo fängt denn eigentlich der behauptete Typus an?‘“¹¹³.

In einer zweiten Konkretisierung seiner gesellschaftstheoretischen Sicht setzt sich Schumpeter nunmehr auch mit dem Problem auseinander, wie seine Führerindividuen (um nicht zu sagen: seine Führermonaden) in einen gesellschaftlichen Zusammenhang treten. Dazu hatte er in der Erstfassung von *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* lediglich festgestellt, die Neuerer verschiedener Provenienz seien die Träger des sozialen Reorganisationsprozesses. Würden nicht Machtverhältnisse aus früheren Epochen nachwirken, stünden sie allein an der Spitze der gesellschaftlichen Pyramide. Diese besteht jedoch aus neuen Schichtungen, die sich durch innovative Kräfte konstituieren, und aus einem historischen Grundstock. So können in der kapitalistischen Wirtschaft statische Wirtschaftssubjekte – große Grundbesitzer

111 Schumpeter, *Theorie*², 119 ff., Fn. 20.

112 Vilfredo Pareto, *Allgemeine Soziologie*, hg. v. Carl Brinkmann, bearbeitet v. Hans Wolfram Gerhard, Tübingen 1955, 220 ff.

113 Schumpeter, *Theorie*², 121.

beispielsweise – ihre Stellung behaupten und selbst eine deposedierte Feudalaristokratie kann lange ihr soziales Prestige bewahren.¹¹⁴

In dem bereits erwähnten Aufsatz *Die sozialen Klassen im ethnisch homogenen Milieu* von 1927 erhebt Schumpeter den Anspruch, eine eigene Klassentheorie vorzulegen und das Grundprinzip der Klassenbildung zu erhellen. Seine Überlegungen drehen sich aber im Weiteren vorwiegend um die Entstehungsursachen historischer Oberschichten. Er führt zunächst ein „Zwiegespräch mit Marx“¹¹⁵, dem er vorwirft, keine wirkliche Erklärung der Klassenschichtung zu bieten, sondern nur eine „Theorie des Klassenschicksals“¹¹⁶. Und er kritisiert dessen „Automatismus der Akkumulation“, also die Vorstellung, dass der größere Kapitalist seinen Produktionsapparat schneller verbessern kann und so „der reiche Ausbeuter den weniger reichen“ niederkonkurriert und eliminiert. Marx blende damit in unzulässiger Weise individuelle Motivation und individuelle Fähigkeiten aus, denn der erbeutete Mehrwert investiere sich nicht von selbst, das Entscheidende sei, wie viel von ihm und wie er investiert wird. Die führende Kapitalistenklasse resultiere daher nicht allein aus einer „Logik des Apparats“, sondern sie sei wesentlich durch individuelle Befähigungen mitbestimmt.¹¹⁷ Er problematisiert aber auch die Sicht der bürgerlichen Ökonomie, ihre aus den Produktionsfaktoren Grund und Boden, Kapital und Arbeit abgeleiteten, realitätsfremden Kriterien einer gesellschaftlichen Stratifikation und ihren methodologischen Individualismus, das Konstrukt eines abstrakten, aus dem sozialen Kontext gelösten homo oeconomicus.

Schumpeter hält dem entgegen: Die Familie (verstanden nicht als Kernfamilie, sondern als größere Familieneinheit, auch als Sippe und Geschlecht), „nicht die physische Person ist das wahre Individuum der Klassentheorie“¹¹⁸. Die Durchsetzung von Innovationen dank Führereignung bewirkt zunächst den Aufstieg einer Einzelperson in der sozialen Hierarchie, das „Festwerden“ der Klassenposition hängt jedoch von anderen Umständen ab. Es kann zwar dadurch erleichtert werden, dass der Neuerer weitere gleichartige Leistungen erbringt, der Erfolg ihm „Organstellung und sonstige Verfügung über äußere Mittel“ und ein Ansehen verschafft, das zur Aura wird. Die entscheidende Verankerung der Klassenstellung erfolgt jedoch durch die Familie. Für sie „eröffnen sich dadurch weitere Möglichkeiten, vielfach noch mehr als für den primus aquirens“, dessen Kraft sich erschöpfen kann. „Und gleichgeordnete Familien wachsen zur sozialen Klasse zusammen, die ein [...] Band um-

114 Schumpeter, *Theorie*¹, 527 f.

115 März, Joseph Alois Schumpeter, 42.

116 Schumpeter, *Die sozialen Klassen*, 148.

117 Ebenda, 163 f.

118 Ebenda, 158.

*schlingt, das seinerseits selbständiges Leben gewinnt und dann als solches Schutz und Ansehen gewährt.*¹¹⁹

Ein drittes neues Element, das Schumpeter in sein Gesellschaftsmodell einfügt, ist abermals Pareto geschuldet, auch wenn er ihn unbenannt lässt. Er übernimmt den zentralen Aspekt von dessen soziologischer Konzeption, nämlich die Vorstellung eines Kreislaufes der Eliten, und adaptiert sie für seine Innovationstheorie. Schumpeter unterscheidet drei Zirkulationstypen: Zirkulation zwischen den Klassen, die in individuellen Aufstiegs- und Abstiegsvorgängen ihren Niederschlag finden; Zirkulation innerhalb von Klassen, die Positionsverschiebungen in der internen Klassenhierarchie nach sich ziehen; und schließlich die Ablösung einer gesamten Führungsschicht durch eine andere. Wie Pareto geht er davon aus, dass die Oberschicht ständig durch soziale Aufsteiger erneuert und aufgefrischt wird: „Die Mehrheit unserer industriellen Familien ist nicht so emporgekommen, daß harte Energie gegen sich und andere, unerbittliche Kleinarbeit durch Generationen, besonders auch durch Generationen unerbittliches Sparen aus Kleinbetrieben Großunternehmungen und aus kleinen Vermögen große gemacht hat – obgleich trotzdem ein erheblicher Teil besonders mittlerer Firmen und mittlerer Vermögen so entstand. Sondern sie ist so aus dem Arbeiter-, Handwerker-, in geringerem Maß und auch in diesem meist nur indirekt aus dem Bauernkreis [...] emporgekommen, daß eines ihrer Mitglieder etwas Neues, typisch die Gründung einer neuen Unternehmung, vornahm, etwas was nicht in der Richtung der für ihn eingefahrenen Bahn lag – was speziell für die Arbeiterfamilie mit Rücksicht auf die eingeschränkten Möglichkeiten der eingefahrenen Bahn nahezu die einzige Art ist, einen großen Schritt über die eigene Klasse hinaus zu tun.“¹²⁰

Erfolgreiche Innovationstätigkeit sprengt Klassenschranken und eröffnet den Eintritt in die Obergeschoße des Klassengebäudes. Aber die errungene Klassenposition kann nur für einen begrenzten Zeitraum erhalten werden.¹²¹

119 Ebenda, 211 f.

120 Ebenda, 178.

121 Eine interessante Vorwegnahme von Schumpeters Thesen findet sich beim bekannten belgischen Historiker Henri Pirenne, der bereits 1913 aufzeigt, dass jede einzelne Periode der kapitalistischen Entwicklung durch die Dominanz einer anderen Klasse von Kapitalisten gekennzeichnet ist, indem neue Männer aus den unteren Gesellschaftsschichten aufsteigen und die Führung im Wirtschaftsleben übernehmen: „I have observed, in surveying this history from the beginning of the Middle Ages to our own times, a very interesting phenomenon to which, so it seems to me, attention has not yet been sufficiently called. I believe that, for each period into which our economic history may be divided, there is a distinct and separate class of capitalists. In other words, the group of capitalists of a given epoch does not spring from the capitalist group of the preceding epoch. At every change in economic organization we find a breach of continuity. It is as if the capitalists who have up to that time been active, recognize that they are incapable of adapting themselves to conditions which are

Es gibt Fälle, merkt Schumpeter an, in denen sie nicht einmal „das Leben eines physischen Individuums deckt“, kein „Festwerden“ der Klassenstellung geschieht, und „andere Fälle, in denen sie durch viele Jahrhunderte währt – solche Fälle klassenmäßiger Langlebigkeit treten für den ersten Blick sogar ganz ungebührlich hervor, wenngleich sie ganz seltene Abnormalitäten sind [...] Jede Klasse gleicht während der Dauer ihres Kollektivlebens [...] einem Hotel oder einem Omnibus, die zwar immer besetzt sind, aber immer von anderen Leuten“¹²². Gleichsam die „Regelverweildauer“ charakterisiere das amerikanische Sprichwort: *three generations from overall to overall*.¹²³

Wie kommt es zum Ausscheiden aus einer Klasse, zur Delogierung aus dem Hotel, zum Zwangsausstieg aus dem Omnibus? Schumpeters Antwort liegt auf der Hand: Wenn die Innovationskraft erlahmt, wenn die Familie „in gewohnter Weise gewohnte Teile des Profits ,in ihre Unternehmung steckt‘, ohne stets Neues aus ihr zu machen und ihr mit allen Fasern ihrer Nerven zu leben“, dann erfolgt ein stetiges „Zurückgedrängtwerden, das ‚being crowded out of business““. Dieses Absinken geht meist langsam vor sich und wird zunächst in einem Bedeutungsverlust innerhalb der eigenen Klasse sichtbar, also auf Schumpeters zweiter Zirkulationsebene. Unter kapitalistischen Be-

evoked by needs hitherto unknown and which call for methods hitherto unemployed. They withdraw from the struggle and became an aristocracy, which, if it again plays a part in the course of affairs, does so in a passive manner only, assuming the role of silent partners. In their place arise new men, courageous and enterprising, who boldly permit themselves to be driven by the wind actually blowing and who know how to trim their sails to take advantage of it, until the day comes when, its direction changing and disconcerting their manoeuvres, they in their turn pause and are distanced by new craft having fresh forces and new directions. In short, the permanence throughout the centuries of a capitalist class, the result of a continuous development and changing itself to suit changing circumstances, is not to be affirmed. On the contrary, there are as many classes of capitalists as there are epochs in economic history. That history does not present itself to the eye of the observer under the guise of an inclined plane; it resembles rather a staircase, every step of which rises abruptly above that which precedes it. We do not find ourselves in the presence of a gentle and regular ascent, but of a series of lifts.” Henri Pirenne, *The Stages in the Social History of Capitalism. An Address Delivered at the International Congress of Historical Studies, London 1913*. <http://www.gutenberg.org/files/32252/32252-h/32252-h.htm>, 2 [26. 1. 2011]. Eine französische Version des Textes unter dem Titel *Les périodes de l'histoire sociale du capitalisme* erschien in: *Bulletin de l'Académie royale de Belgique, Classe des Lettres*, Nr. 5, Brüssel 1914. Pirenne benennt vier signifikante Perioden, in denen sich derartige Umschichtungen vollziehen: das Emporkommen von städtischen Kaufleuten im 11. Jahrhundert, die Expansion des Fernhandels seit dem 13. Jahrhundert, die Entwicklung neuer gewerblicher Produktionsformen ab dem 16. Jahrhundert und schließlich die Industrielle Revolution, die im letzten Viertel des 18. Jahrhunderts einsetzt.

122 Schumpeter, *Die sozialen Klassen*, 170 f.

123 Ebenda, 174.

dingungen vollzieht sich dieser Niedergang automatisch, weil er „ohne besonderes Tun oder Verfehlen, in der Tat aus der selbsttätigen Logik des Konkurrenzmechanismus heraus erfolgt, einfach durch Versiegen des Ertrags“¹²⁴. In einem nichtkapitalistischen Rahmen sind es andere Misserfolge, die eine Klassenstellung unterminieren. Der letzte Akt ist schließlich das Herausfallen aus dem bisherigen Klassenzusammenhang.

Eine von Pareto abweichende Auffassung vertritt Schumpeter in der Frage, wie und warum eine gesamte Führungsklasse durch eine andere ersetzt wird. Pareto führt dies auf Blockaden im Elitekreislauf zurück, die bewirken, dass einerseits kraftlos gewordene Elemente in der Elite überwuchern, die immer weniger ihre Macht verteidigen können, andererseits sich in den Unterschichten kraftvolle, dynamische Akteure ansammeln, die bereit sind, für ihren Aufstieg zu kämpfen. Die unweigerliche Konsequenz ist der Sturz der herrschenden Klasse durch Revolutionen. Schumpeters Argumentation ist differenzierter und historisch nachvollziehbarer. Jede Führungsschicht erfülle in einer jeweiligen historischen Konstellation eine spezifische Sozialfunktion, die das Fundament ihrer Stellung bildet. Er demonstriert dies am Beispiel der Feudalklasse, deren zentrale Funktion kriegerischer Natur ist. Seit dem 14. Jahrhundert hätten aber die Feudalherren – auch bedingt durch objektive Faktoren wie Veränderungen der Waffentechnik und durch die spätmittelalterliche Agrarkrise – ihre kriegerische Potenz sowie ihren kriegerischen Willen verloren und damit auch ihr Interesse an ihren militärischen Aufgaben. Erst dadurch wird die Ausformung des modernen Zentralstaates mit seinem Söldnerheer möglich und notwendig: Das Söldnersystem entsteht, „weil das Adelsaufgebot von sich heraus versagte“¹²⁵. Der Adel verlegt sich nunmehr darauf, seinen Grundbesitz zu verwalten und die „neue Staatsmaschine zu bemannen“, er wandelt sich von einem unabhängigen Land- in einen gefügigen Hofadel. Dadurch kann zwar der Niedergang als Klasse verlangsamt und gemildert werden, die frühere Herrenstellung ist jedoch geschwunden. Schumpeter schildert detailreich diesen Prozess der „Entkriegerung“, der „bewirkte, daß sich der Adel immer mehr gegen seine eigene Grundfunktion wendete und so selbst die Basis seiner Wichtigkeit untergrub“¹²⁶. Schumpeters Konklusion: „Die Ursache, auf der letzten Endes das Klassenphänomen beruht, sind die individuellen Eignungsdifferenzen. Aber nicht Differenzen von Eignungen schlechthin, sondern Differenzen von Eignungen für die Ausübung jener Funktion oder Funktionen, die die Umwelt jeweils ‚sozialnotwendig‘ – in unserem Sinn – macht, und für Führerschaft in

124 Ebenda, 164.

125 Ebenda, 195.

126 Ebenda, 194. Ähnliche Argumentationslinien finden sich später in *Capitalism, Socialism and Democracy*, wenn er die von ihm erwartete Transformation des Kapitalismus in eine sozialistische Ordnung thematisiert.

der Form und Art, die jener Funktion oder jenen Funktionen entspricht; auch nicht an sich die Differenzen der Eignungen von physischen, sondern von Geschlechts- oder Familienindividuen.¹²⁷

Wurden bisher zwei Wurzeln von Schumpeters soziologischem Denken freigelegt, seine frühe Sozialisation und der – spätere – Einfluss Paretos, so existiert noch eine dritte, die jedoch in der Schumpeter-Forschung so gut wie nicht reflektiert wird: die Affinität zum Sozialdarwinismus. In dieser überaus wirkungsträchtigen Ideologie des 19. und frühen 20. Jahrhunderts wird Darwins Evolutionstheorie, speziell sein Selektionsprinzip, auf den Gesellschaftsprozess übertragen. Als Begründer gilt der britische Philosoph und Soziologe Herbert Spencer. Er prägt schon 1852, sieben Jahre bevor Charles Darwin *On the Origin of Species* veröffentlicht, die für den Sozialdarwinismus kennzeichnende rhetorische Figur vom *survival of the fittest*, eine Redewendung, die dann Darwin übernimmt. Durch den „Kampf ums Dasein“ kommt es auch in der gesellschaftlichen Entwicklung zu einer „natürlichen Auslese“, wodurch die von der Natur am besten Ausgestatteten die oberste Ebene der sozialen Tektonik und die von der Natur nicht Auserkorenen den gesellschaftlichen Bodensatz bilden. Die zentrale Botschaft lautet also: Soziale Ungleichheit ist nichts anderes als die Widerspiegelung der biologischen Ungleichheit der Menschen. Damit können unschwer die kapitalistischen Verhältnisse als Resultat eines evolutionären Prozesses und die im Konkurrenzkampf Erfolgreichen als Spitzenprodukte der Evolution (der führende amerikanische Sozialdarwinist William Graham Sumner z. B. charakterisiert die Millionäre seines Landes als solche¹²⁸) gerechtfertigt werden. Das Massenelend der Industrialisierungsphase hingegen ist nicht Ausfluss gesellschaftlichen Versagens, sondern unvermeidliche Naturnotwendigkeit.

Soweit die „reine Lehre“. Analytisch, aber nicht in der Praxis, ein anderes Kapitel sind die gesellschaftspolitischen Folgerungen, die aus ihr abgeleitet werden. Jede Form von sozialer Umverteilungspolitik, argumentiert beispielsweise Herbert Spencer, ist kontraselektorisches, weil sie die „natürliche Auslese“ untergräbt, den Untüchtigen die Möglichkeit einräumt, sich auf Kosten der Tüchtigen zu vermehren, während den Leistungsträgern Mittel für die Aufzucht einer großen Nachkommenschaft entzogen werden. Dies bewirke unweigerlich gesellschaftliche Degenerationserscheinungen und beschwöre die Gefahr herauf, im Daseinskampf mit anderen Nationen zu unterliegen. Soziale Solidarität (im Sinne des Mittragens Leistungsschwächerer) und „weinerliche Philanthropie“ sind falsch verstandene Humanität, sie beseitigen gesellschaftliche Übel nicht, sondern steigern sie längerfristig:

127 Ebenda, 204 f.

128 Richard Hofstadter, *Social Darwinism in American Thought 1860–1915*, Philadelphia 1945, 44.

„Den Taugenichts auf Kosten des Guten zu hegen, ist die äußerste Grausamkeit. Es ist ein vorsätzliches Aufspeichern von Elend für künftige Generationen. Es gibt keinen größeren Fluch für die Nachwelt, als den, ihr eine wachsende Bevölkerung von Einfältigen, Müßiggängern und Verbrechern zu vermachen.“¹²⁹ Aber auch Darwin lässt in seinen Schriften, so in *The Descent of Man* (1871) sozialdarwinistische Vorstellungen anklingen, bezeichnet Armengesetze, Behindertenfürsorge und nicht zuletzt medizinische Fortschritte als Hemmschuhe für eine natürliche Selektion.¹³⁰

Schumpeter distanziert sich von vielen dieser gesellschaftspolitischen Implikationen des Sozialdarwinismus, wie seine Anmerkungen zu Spencer zeigen: „Der Mann, der *Buffons* These der Entwicklung der höheren (komplizierteren) aus den niederen (einfacheren) Lebewesen wiederentdeckte, *bevor Darwins* Aufsatz eine Sensation in der wissenschaftlichen Welt auslöste, kann mit Recht tiefgründig genannt werden [...] Aber kein anderes Wort als ‚einfältig‘ beschreibt den Mann, der den Laissez-faire-Liberalismus so weit trieb, daß er das Gesundheitswesen, das staatliche Erziehungs- und öffentliche Postwesen u. ä. mißbilligte und nicht erkannte, daß er dadurch sein Ideal lächerlich machte und daß seine Schriften in der Tat als Satire auf die Politik, die er befürwortete, hätten dienen können [...] Erwähnung verdient jedoch das Argument, daß jede Politik, die auf eine soziale Besserung abzielt, deshalb zu verdammen ist, weil sie der natürlichen Auswahl und folglich dem Fortschritt der Menschheit zuwiderläuft. Der Leser sollte jedoch bedenken, daß der fast pathetische Unsinn zu vermeiden und daß die richtigen Gedanken seines Arguments teilweise zu retten gewesen wären, wenn man hinzugefügt hätte: ‚Wenn nicht humanere und wissenschaftlichere Methoden als die natürliche Auslese gefunden werden können, um das zu erreichen, was ein Überleben des Tüchtigsten erreichen sollte.“¹³¹

Worin bestehen in Schumpeters Augen „die richtigen Gedanken“ von Spencers Argument? Blenden wir nochmals zu den klassischen Elitetheorien zurück. Sie gehen von einer genetischen Vielfalt aus, biologisch Bevorzugte gibt es in allen Teilen der Bevölkerung. Wenn ihnen der Aufstieg in die herrschende Schicht gelingt und sich dann diese Klassenposition über Generationen hin verfestigt, dann liegt das nicht an der biologischen Vererbung bestimmter Eigenschaften (Gaetano Mosca betont das explizit, mit Abstrichen auch Pareto), sondern an der familiären Weitergabe von Verhaltensweisen und Einstellungen, von kriegerischen oder wirtschaftlichen Traditionen, von Reichtum, Beziehungen, Ansehen usw. Nach sozialdarwinistischer Über-

129 Herbert Spencer, Einleitung in das Studium der Soziologie, 2. Bd., Leipzig 1896, 181 f.

130 Elmar Waibl, Ökonomie und Ethik II. Die Kapitalismusdebatte von Nietzsche bis Reaganomics, Stuttgart-Bad Cannstatt 1989, 68.

131 Schumpeter, Geschichte, 2. Bd., 945, Fn. 28.

zeugung wird hingegen Tüchtigkeit hauptsächlich biologisch vererbt. Elmar Waibl fasst diese Auffassung so zusammen: „Da die Kinder der Tüchtigen durch ihre genetische Prägung automatisch tüchtig sind, sollen die Tüchtigen (die gleichzeitig die Vermögenden, weil im Daseinskampf Erfolgreichen, sind) ihr Vermögen dazu verwenden, *vielen* Kinder zu haben und großzuziehen. Für den Fall, daß die Kinder einmal nicht tüchtig ausfallen (,entarten‘), müssen sie der Verarmung und dem Ausleseprozeß preisgegeben werden [...] *Klasse* ist eine Leistungsgruppe. Man gehört nicht einfach durch Abkunft zur herrschenden Klasse, sondern hat sich durch den Nachweis der Tüchtigkeit dafür zu qualifizieren. Selbst familiäre Bindungen verdienen im Interesse der Auslese keine Rücksicht, wenn im Daseinskampf der Nachweis der Tüchtigkeit nicht erbracht werden kann.“¹³²

Bei Schumpeter sind Aspekte beider Anschauungen auszumachen. In der Erstfassung von *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* heißt es noch: Die Bedeutung des innovativen Unternehmers „ist an seine Leistung geknüpft und überlebt seine Tatkraft nicht. Sie ist essentiell nur temporär, namentlich auch nicht vererbbar: Die soziale Stellung entgleitet dem Nachfolger, der mit der Beute nicht auch die Klaue des Löwen geerbt hat“¹³³. Wiederum ab Mitte der 1920er Jahre verlagert sich Schumpeters Blickwinkel. Die moderne Biologie, räumt er nun ein, habe auch den ökonomischen Analytiker gelehrt, die „wesentlich verschiedene Qualität der Erbmassen“¹³⁴ zu begreifen. Und er hebt die Vererbbarkeit von Führungseigenschaften hervor: „Wäre nun die Sache so, daß die Eignungen eines physischen Individuums gar nichts zu tun hätten mit den Eignungen seiner Vor- und Nachfahren, wäre keine Anlage vererblich und jede individuelle Anlage einfach Spurt, so würden die Momente gegebener Stellung und erlernter Eignung noch immer geeignet sein, Kreise zu bilden und für eine Zeit in ihrer Stellung zu erhalten, aber es wäre die Weltgeschichte anders verlaufen: Wären die Eignungen unvererbbar und jeweils nach dem Gesetz der Zufallswahrscheinlichkeit verteilt, so müßte die Stellung der Klassen und die Stellung der ihnen angehörigen Familien offenbar viel labiler sein als sie es ist. Nun kann wohl an der Vererbung physischer Eigenschaften kaum gezweifelt werden.“¹³⁵ Des Öfteren beruft sich Schumpeter auch auf Karl Pearson, den Wegbereiter der Biometrie, und dessen Ausspruch: „Ability runs in stocks.“¹³⁶

132 Waibl, *Ökonomie und Ethik II*, 83.

133 Schumpeter, *Theorie*¹, 529.

134 Joseph Schumpeter, Unternehmerfunktion und Arbeiterinteresse, in: Ders., *Aufsätze zur Wirtschaftspolitik*, hg. u. eingeleitet v. Wolfgang F. Stolper u. Christian Seidl, Tübingen 1985, 170.

135 Schumpeter, *Die sozialen Klassen*, 209.

136 Schumpeter, *Geschichte*, 2. Bd., 964.

Ganz im Sinn einer sozialdarwinistischen Logik hält Schumpeter daher sozialreformerische Maßnahmen für kontraproduktive (gleichsam kontraselektorisches) Eingriffe in die „natürliche“ Ordnung der Gesellschaft. Die Forderung eines *equalizing of opportunity*, wie sie zu seiner Zeit vor allem in den USA erhoben wird, sei, stellt er fest, „zu 90 Prozent Unsinn“¹³⁷. Chancengleichheit in der Gesellschaft kann es nicht geben, weil die Natur keine Chancengleichheit kennt. Möglichst vielen Menschen den Zugang zu höherer Bildung zu erschließen, hat nur zur Folge, dass sich „das Angebot an Dienstleistungen der beruflichen, quasi-beruflichen und letzten Endes aller ‚steifen Kragen‘-Kategorien über den durch Kostenüberlegungen bestimmten Punkt hinaus vermehrt“¹³⁸. Es entsteht dadurch eine Schicht von Intellektuellen, die zwar über die Fertigkeiten der Rede und des Schreibens verfügen, denen aber die sozialen Führungsqualitäten: „Entscheiden, Befehlen, Durchsetzen, Vorangehen“¹³⁹ fehlen; mit ihrer latenten Unzufriedenheit über ihre soziale Situation sowie durch ihren Hang zur Kritik stellen sie ein subversives gesellschaftliches Potenzial dar. Schumpeter verbrämt also in seinem letzten Lebensdrittel seine elitistische Innovationstheorie nicht nur mit Elementen aus Paretos Soziologie, sondern auch mit sozialdarwinistischen Versatzstücken. Im Versuch, beide Momente in Einklang zu bringen, verstrickt er sich zwangsläufig in Widersprüche: Wenn sich Führereignung vererbt, warum verändert sich dann innerhalb von drei Generationen das Publikum im Elite-Omnibus? Gibt es etwa eine Verschlechterung der Erbmassen im Generationenverlauf? Von wem haben die Aufsteiger aus den Unterschichten ihre Fähigkeiten geerbt? Die Liste von Fragen ließe sich fortsetzen. Letztlich sind die Positionen der klassischen Elitetheorie und die des Sozialdarwinismus unvereinbar. Ebenso unvereinbar ist Schumpeters Auffassung mit der modernen Elitesozio­logie, in deren Mittelpunkt die Konzeption von Funktionseliten steht. Bei der Rekrutierung solcher pluralistischer Führungsgruppen in Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Justiz, Medien, Wissenschaft, Militär und Gewerkschaften spielen Bildungs- und Berufsqualifikationen (neben Durchsetzungsvermögen) eine vorrangige Rolle.

Zu den Mutationen (um nicht zu sagen: zu den Metastasen) der sozialdarwinistischen Ideenwelt gehören biologische Rassentheorien und die Eugenik. Schumpeter ist auch gegenüber diesen Abgleitflächen nicht immun. So schreibt er 1927, sein erstes Nachdenken über Klassenschichtungen „begann in den Bahnen der Rassentheorie der Klassen, so wie sie bei Gumpłowicz zu lesen steht, der mir auf dem Gymnasium in die Hände fiel“ – der Soziologe und Jurist Ludwig Gumpłowicz, der bis zu seinem Selbstmord im Jahr 1909

137 Schumpeter, Unternehmerfunktion und Arbeiterinteresse, 170.

138 Schumpeter, Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 246.

139 Schumpeter, Die sozialen Klassen, 210.

eine Professur in Graz ausübt, ist einer der prominentesten Vertreter des sozialdarwinistischen Gedankenguts in Österreich und mit seinen Schriften *Rasse und Staat* (1875) und *Der Rassenkampf* (1883) ein theoretischer Wegbereiter des Nationalsozialismus. Schumpeter weiter: „Es war einer der stärksten Eindrücke meiner Lehrjahre, als der Ethnologe Haddon in einem Kolleg an der London School of Economics Ende 1906 uns die verschiedenen Rassetypen verschiedener Klassen asiatischer Völkerschaften an Photographien ohne Zahl darlegte.“¹⁴⁰ Und er begründet die Beifügung „im ethnisch homogenen Milieu“ im Titel seiner klassentheoretischen Studie damit, dass die beschriebene individuelle Eignungsskala nur in rassistisch homogenen Gesellschaften zu konstatieren sei. In rassistisch inhomogenen Sozietäten, in denen „starke ethnische Verschiedenheiten vorliegen, wie z. B. zwischen Mongolen und Slawen, Weißen oder Arabern und Negern kann das anders sein“¹⁴¹.

Noch in seinem Alterswerk *History of Economic Analysis* betont Schumpeter, „daß die Ökonomen, die hauptsächlich an der Variationsbreite der ‚Fähigkeiten‘ der Individuen und an der Frage ihrer Erbmasse interessiert sind, oder es wenigstens sein sollten, dem spezifisch rassistischen Aspekt der letzteren nur wenig Interesse schenken [...] Ich möchte mich hier auf einen einzigen Kommentar beschränken, nämlich, daß es sich dabei um einen Fall handelt, in dem die Erforschung eines echten Problems fast unmöglich gemacht wurde durch widerstreitende Infantilismen – d. h. durch Infantilismen, die von den beiden feindlichen Parteien vorgebracht wurden. Denn es handelt sich hier um ein echtes Problem und nicht um die Auswüchse einer überspannten Phantasie. Dieses Problem ist in mancher Hinsicht wichtig für die Soziologie [...]“¹⁴². Wenn man bedenkt, dass *History of Economic Analysis* großteils in den letzten Lebensjahren Schumpeters entsteht,

140 Schumpeter, Ebenda, 147f. Beide, Haddon und Gumplowicz, erwähnt Schumpeter auch in *History of Economic Analysis*. Der Cambridger Anthropologe und Ethnologe Alfred Cort Haddon sei „ein glänzendes Beispiel für eine wissenschaftliche Einstellung“ zum Rassenproblem in der Klassentheorie. Ludwig Gumplowicz charakterisiert er mit dem kryptischen Satz, er zeige, „wie man aus rassistischen Unterschieden Aufschlüsse gewinnen kann [...], ohne eine generelle ‚Überlegenheit‘ oder ‚Inferiorität‘ einer Rasse im Vergleich zu anderen zu unterstellen“. Schumpeter, Geschichte, 966f., Fn. 25. Er geht aber auch auf Joseph Arthur Gobineau ein, den vor-sozialdarwinistischen Begründer der modernen Rassentheorie und Verkünder der Überlegenheit der „arischen“ Rasse. Schumpeter billigt ihm „Unsterblichkeit“ zu und bewertet sein Hauptwerk *Essai sur l'inégalité des races humaines* (1853–55) als beeindruckende soziologische Leistung: „Seine große Vision wird allerdings durch fehlerhafte – in der Tat dilettantische – Methoden und eindeutige Absurditäten nahezu verdorben, obwohl jeder, der *Gobineau* aus diesem Grunde verurteilt, niemals *Marx* bewundern könnte, wenn er fair und logisch wäre.“ Ebenda, 966, Fn. 23.

141 Schumpeter, Die sozialen Klassen, 209.

142 Schumpeter, Geschichte, Bd. 2, 966.

also nach der Implosion des Nazisystems und im Wissen von dessen Gräueln, grenzt Schumpeters „Nonchalance“, die Ablehnung von Rassentheorien als „infantil“ abzutun, geradezu an Obszönität. Seine Reverenz erweist er aber auch Francis Galton, dem „Vater der Eugenik“. Galton, ein Cousin Darwins, vertritt – unter anderem in seinem Buch *Inquiries into Human Faculty and Its Development* (1883) – die sozialdarwinistische Überzeugung, dass der zivilisatorische Fortschritt zum Schaden der Gesellschaft mehr und mehr die „natürliche Auslese“ behindere. Er mahnt daher „soziale Reformen“ ein, welche die Fortpflanzung von genetisch „überlegenen“ Mitgliedern der Nation fördern und die Reproduktion von genetisch „Minderwertigen“ einschränken sollen. Schumpeters Urteil: Galton sei einer der drei größten Soziologen neben Giambattista Vico und Karl Marx.¹⁴³

Schumpeter ist ein Mann der Schattierungen und Färbungen, die jedoch in der heutigen Perzeption seiner Persönlichkeit weitgehend weggefiltert sind. Mit seinem Namen werden vor allem drei Projektionsfelder abgesteckt: Innovation, Unternehmer, „schöpferische Zerstörung“. Die Schumpeter-Renaissance, die seit 30 Jahren in auffälliger Gleichzeitigkeit mit dem Emporkommen des Neoliberalismus zu beobachten ist, kann man zugespitzt auf den Punkt bringen: *Spirit of the age meets Schumpeter*. Eine solche zeitgeistige Wiederentdeckung ist nahezu unvermeidlich mit Vereinfachungen, Verkürzungen und Missverständnissen verbunden. Schumpeter wird als „Prophet“ der Innovation gerühmt, wobei man Innovation nicht selten in einem inflationären Sinn als Neuerungen jeglicher Art versteht und nicht als entwicklungstheoretische Kategorie. An Universitäten wird Innovation als Managementstrategie¹⁴⁴ gelehrt, unter Bezugnahme auf Schumpeter, aber fernab von seiner Vorstellung eines intuitiven, spontanen und letztlich nicht erlernbaren Durchsetzungsvermögens, das als Eignung gegeben sein muss, um Neukombinationen von Produktionsmitteln zu realisieren. Innovation als Ausbildungsfach: Schumpeter hätte amüsiert, vielleicht grimmig gelächelt. Das Paradigma einer angebotsseitigen Ökonomie, das den Keynesianismus abgelöst hat, verleiht weiters der Figur des Unternehmers neue Strahlkraft. Schumpeter wird als „Visionär“ des Unternehmerischen an sich aufgerufen, als Zeuge, dass jede Unternehmer- und Managertätigkeit grundsätzlich innovativ ist und daher als besonders wertvolle gesellschaftliche Leistung höchste Honorierung verdient. Verabschiedet ist Schumpeters „statischer Wirt“ aus dem Wirtschaftsleben, ausgeblendet seine enge Definition des Wirtschaftsführers, den er überdies als glanzloses Wesen zeichnet, das nur eine spezielle Aufgabe bewältigt, darüber hinaus aber „in jeder anderen Beziehung weder

143 Ebenda, 965.

144 Siehe dazu den Beitrag von Herbert Matis in diesem Band.

intelligent noch sonst interessant oder in irgendeinem Sinn ‚hochstehend‘ zu sein¹⁴⁵ braucht. Eine erstaunliche Konjunktur erlebt Schumpeters Metapher von der „schöpferischen Zerstörung“, die er, wie gesagt, nur einmal in *Capitalism, Socialism and Democracy* einstreut. Offensichtlich fasziniert viele an der subtil-paradoxen Formulierung, dass man mit ihr aktuellen Tendenzen die Absolution erteilen kann: Deregulierung der Märkte, Globalisierung als Entgrenzung des Kapitalismus und schrankenlose Finanzmärkte sind in dieser „modernen“ Lesart Schumpeters Voraussetzungen für kreatives Gestalten, für die Destruktion des „Ineffizienten“; die wachsende Kluft zwischen Arm und Reich ist der Preis, der bezahlt werden muss, um mittel- bis längerfristig den Wohlstand aller zu heben. Mit solchen Instrumentalisierungen wird verdrängt, dass Schumpeter in einer überbordenden „schöpferischen Zerstörung“ den Nährboden für eine Selbstzerstörung des Kapitalismus sieht. Was sein Menschen- und Gesellschaftsbild betrifft, ist es zu wenig bekannt, um Popularität zu erlangen. Aber der Zeitgeist beginnt auch hier, Schumpeter zu umarmen. So diagnostiziert der Soziologe und Eliteforscher Michael Hartmann, dass neben den gängigen pluralistischen Elitetheorien „in jüngster Zeit wieder stärkere Anklänge an die klassische Dichotomie von Elite und Masse zu vernehmen sind“. Dies lasse sich unter anderem an Stellungnahmen in der Diskussion über die Eliteuniversitäten ablesen. Er zitiert den Prorektor der Universität Heidelberg, der seine Forderung nach einer freien Auswahl der Studierenden durch die Hochschulen mit der Aussage zu untermauern sucht: „Elite und Masse passen nicht zusammen“.¹⁴⁶ Wäre Schumpeter unter den Zuhörern gesessen, er hätte gewiss applaudiert.

145 Schumpeter, *Theorie*², 130.

146 Hartmann, *Elitesoziologie*, 10.

Scheinsatzpositionen als Begründungsversuche der theoretischen Ökonomie: Schumpeters *Das Wesen und der Hauptinhalt der theoretischen Nationalökonomie*

Karl Milford, Markus Cerman

Einleitung

Schumpeters Theorien und Ideen, wie z. B. seine Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung oder seine Theorie der kreativen Zerstörung, inspirierten und inspirieren eine Vielzahl von ökonomischen Theoretikern und Wirtschaftshistorikern. Dabei besteht wohl wenig Zweifel, dass sie Schumpeters Überlegungen und Theorien als empirisch gehaltvolle Hypothesen interpretieren, die einen fruchtbaren Beitrag zur Erklärung der zu beobachtenden Welt, insbesondere des wirtschaftlichen Geschehens zu liefern in der Lage sind. Schumpeters Hypothesen wären demnach ihrem erkenntnislogischen Status nach empirische Theorien, die die Grundlage ihres Wahrheitsentscheidens in der Erfahrung besitzen.¹

Diese vor allem in wirtschaftshistorischen Untersuchungen manifeste Interpretation der Schumpeterschen Theorien steht jedoch in einem merkwürdigen Gegensatz zu dessen eigener erkenntnislogischer Begründung wissenschaftlicher, insbesondere ökonomischer Theorien, wie er sie in seiner ersten großen, 1908 erschienenen Veröffentlichung, nämlich in *Das Wesen und der Hauptinhalt der theoretischen Nationalökonomie* vorgenommen hat. In diesem Werk, dem seine Habilitationsschrift zu Grunde liegt, versucht er eine Erkenntnistheorie der ökonomischen Theorie, insbesondere der so genannten „reinen“ Ökonomie zu entwickeln. Diese Erkenntnistheorie charakterisiert ökonomische Theorien nicht als empirische Theorien, die die Grundlage

¹ Vgl. z. B. Herbert Matis u. Dieter Stiefel (Hg.), *Ist der Kapitalismus noch zu retten?*, Wien 1993.

ihres Wahrheitsentscheides in der Erfahrung besitzen, sondern als (implizite) Gleichungssysteme, denen bestenfalls pragmatische Geltungswerte zugeordnet werden können. In diesem Sinne sind ökonomische Theorien, ähnlich Satzfunktionen, brauchbare oder unbrauchbare Instrumente zur Vorhersage von, durch singuläre Beobachtungssätze beschriebene, Tatsachen oder Prozesse. Dabei wird angenommen, dass hinsichtlich des Wahrheitsentscheides dieser singulären erfahrungswissenschaftlichen Sätze, i.e. der singulären Wirklichkeitssätze, keine Probleme existieren. Singuläre empirische Sätze finden demnach in der Erfahrung die Grundlage ihres Wahrheitsentscheides und dieser Wahrheitsentscheid ist prinzipiell stets möglich, auch wenn sich dabei psychologische Probleme wie etwa optische Täuschungen oder Ähnliches ergeben sollten, da diese ebenfalls prinzipiell stets korrigierbar sind.

Schumpeters erkenntnislogischer Begründungsversuch der ökonomischen Theorie als „reine“, das heißt von „Erfahrung reiner“ Theorie, wonach ökonomische Theorien nicht in der Erfahrung die Grundlage ihres Wahrheitsentscheides besitzen, gehört zu der Gruppe der so genannten „Scheinsatzpositionen“. Diese betonen, dass die Funktion wissenschaftlicher Theorien in der Vorhersage von Ereignissen besteht und interpretieren wissenschaftliche Theorien als brauchbare bzw. unbrauchbare Instrumente für die Aufstellung von Vorhersagen. Als „brauchbar“ oder „erfolgreich“ erweist sich eine Satzfunktion bzw. das eine wissenschaftliche Theorie konstituierende Gleichungssystem dann, wenn durch die Substitution von richtigen Werten für die Leerstellen der Satzfunktion oder des Gleichungssystems wahre singuläre Sätze gewonnen werden können; andernfalls sind sie eben „unbrauchbar“ und als „erfolglos“ aufzugeben. Positionen dieser Art wurden von manchen Autoren des sogenannten amerikanischen Pragmatismus im 19. Jahrhundert entwickelt, aber auch im 20. Jahrhundert von Autoren die dem Wiener Kreis zugezählt werden, wie etwa von Wittgenstein oder Carnap. Auch Mill charakterisiert spezifisch allgemeine Sätze im Rahmen seiner Untersuchungen zur Struktur deduktiver Schlüsse als sprachliche Gebilde bzw. als Anweisung zur Bildung von besonderen Wirklichkeitssätzen. Diese spezielle Interpretation der spezifischen allgemeinen Sätze durch Mill ist jedoch nur im Zusammenhang mit seiner Diskussion der Funktion von Prämissen in deduktiven Schlüssen zu sehen und nicht als Resultat seines erkenntnistheoretischen Begründungsversuchs der Erfahrungswissenschaften. Denn als radikaler Empirist begründet Mill die theoretischen Wissenschaften als Erfahrungswissenschaften, die die Grundlage ihres Wahrheitsentscheides ausschließlich in der Erfahrung besitzen und somit auch die spezifisch allgemeinen Sätze als empirisch.

In seinem *Wesen und Hauptinhalt* vermeidet Schumpeter allerdings eine explizite Auseinandersetzung mit den erkenntnistheoretischen Begründungsversuchen der so genannten Scheinsatzpositionen. Er beschränkt sich

auf indirekte Andeutungen, wonach sein Begründungsversuch der theoretischen Ökonomie durch neuere erkenntnistheoretische Begründungsversuche der exakten Naturwissenschaften inspiriert worden sei.² Da aus zeitlichen Gründen eine Inspiration durch Carnap oder Wittgenstein hier nicht in Frage kommen kann, dürfte sie wohl auf Autoren zurückgehen, die dem amerikanischen Pragmatismus oder aber vielleicht auch dem französischen Konventionalismus zuzurechnen sind. Deren erkenntnistheoretische Positionen sind indes das Resultat von Versuchen, ganz bestimmte erkenntnistheoretische Probleme, und hier insbesondere das Induktions- und Abgrenzungsproblem, zu lösen. Diese Probleme werden auch in Schumpeters Ausführungen und Versuchen die ökonomische Theorie erkenntnistheoretisch zu begründen reflektiert, sodass auch sein Ansatz als Lösungsversuch des Induktions- und Abgrenzungsproblems rekonstruiert werden kann. Schumpeters Problemsituation wird jedoch nicht nur durch die Lösungsversuche dieser beiden Probleme der allgemeinen Erkenntnistheorie oder Wissenschaftstheorie bestimmt. Sie wird insbesondere auch durch die im 19. Jahrhundert vorliegenden erkenntnistheoretischen Begründungsversuche der theoretischen Ökonomie bestimmt und hier vor allem durch Positionen, die im so genannten Methodenstreit von den Autoren der älteren und jüngeren Deutschen Historischen Schule und jenen der Österreichischen Schule der Nationalökonomie entwickelt wurden. Auch diese Positionen zielen letztlich darauf ab, das Induktions- und das Abgrenzungsproblem im Rahmen der theoretischen Sozialwissenschaften zu lösen, wenngleich auch unter Vorzeichen, die die speziellen Probleme der theoretischen Sozialwissenschaften betreffen.³ Der Umstand, dass Schumpeters erkenntnistheoretischer Begründungsversuch der theoretischen Ökonomie gleichzeitig diese beiden Probleme zu lösen versucht, ist daher keineswegs überraschend.

Schumpeters Begründungsversuch der theoretischen Ökonomie im Sinne einer Scheinsatzposition ist zwar logisch korrekt, muss aber aus erkenntnistheoretischen Überlegungen aufgegeben werden. Sie kann das Ziel der Erfahrungswissenschaften, nämlich empirisch gehaltvolle Erklärungen von Tatsachen, Ereignissen und Prozessen zu suchen und aufzustellen nicht näher aufklären. Und obgleich er meint eine Reihe von bisher ungelösten, durch das Induktionsproblem aufgeworfenen, erkenntnistheoretischen Problemen lösen zu können, sind seine Vorschläge zum Scheitern verurteilt. Sein instrumentalistischer Ansatz wird jedoch von vielen Theoretikern geteilt; und wenngleich vielleicht sein spezifischer Begründungsversuch in der erkennt-

2 Joseph A. Schumpeter, *Das Wesen und der Hauptinhalt der theoretischen Nationalökonomie*, Berlin 1908, XVI.

3 Ein solches Problem ist z. B. die Frage der Anwendung induktiver Verfahrensweisen in den theoretischen Sozialwissenschaften.

nisttheoretischen Literatur der theoretischen Sozialwissenschaften keinen allzu großen Einfluss hatte, sind ähnliche instrumentalistische Positionen gegenwärtig in den theoretischen Sozialwissenschaften durchaus weit verbreitet.⁴

I

Induktions- und Abgrenzungsproblem. Schumpeters erkenntnistheoretischer Begründungsversuch der theoretischen Ökonomie ist inspiriert durch erkenntnistheoretische Begründungsversuche der exakten Naturwissenschaften, die ihrerseits Resultate des sogenannten Induktions- und Abgrenzungsproblems sind. Beide Probleme werden in der Erkenntnistheorie des 19. und im ersten Drittel des 20. Jahrhunderts heftigst diskutiert, da die Nichtlösung dieser Probleme Wissenschaft als Paradigma rationaler Tätigkeit fundamental in Frage zu stellen scheint.

Das Abgrenzungsproblem betrifft die Frage nach dem Unterschied zwischen der Erfahrungswissenschaft und anderen Wissenschaften, wie z. B. der Mathematik, der Logik, der Metaphysik, aber auch der Pseudowissenschaft. Es handelt sich demnach um ein Problem der kritischen Instanzen, die über die Wahrheit und die Falschheit von Theorien methodisch entscheiden, das heißt also um die Frage der Grundlage des Wahrheitsanspruches von Theorien. Da das Ziel von Wirklichkeitserkenntnis darin besteht, aus den vielen logisch möglichen Erklärungen der Welt jene auszuwählen, die objektiv als wahr zu vermuten ist, pflegt man als erfahrungswissenschaftlich solche Theorien zu bezeichnen, die die Grundlage ihres Wahrheitsanspruches in der Erfahrung besitzen. Dies ist die Grundthese allen Empirismus, wonach über alle Wirklichkeitsaussagen, sowohl über die spezifisch allgemeinen wie auch über die besonderen (singulären) allein durch die Erfahrung entschieden wird.

Die Forderung des Empirismus ist jedoch nicht die einzige Anforderung die man an Wirklichkeitserkenntnis zu stellen pflegt. Da es sich um jene Erklärung der Welt handeln soll, die objektiv als wahr zu vermuten ist, wird erfahrungswissenschaftlichen Theorien typischerweise ein streng allgemeiner, das heißt raum-zeitlich unabhängiger Geltungsbereich zugeschrieben. Die Aufstellung von befriedigenden theoretischen Erklärungen und Prognosen erfordert methodisch die Formulierung von streng oder spezifisch allgemeinen Wirklichkeitsaussagen. Diese Forderung der strengen oder spezifischen

4 Zum Instrumentalismus im Allgemeinen vgl. z. B. Karl R. Popper, Three views concerning human knowledge, in: derselbe, *Conjectures and Refutations*, London 1963. Popper vertritt natürlich keine instrumentalistische Position. Zum Instrumentalismus bei Schumpeter vgl. auch Yuichi Shionoya, *Schumpeter and the idea of social science*, Cambridge 1997.

Allgemeinheit, resultiert demnach aus einer Analyse der (deduktiven) Struktur befriedigender theoretischer Erklärungen. Die Grundthese allen Theoretismus lautet daher: Die so genannten Gesetzmäßigkeiten (Naturgesetze) oder Theorien der Wissenschaft sind streng oder spezifisch allgemeine Wirklichkeitsaussagen, das heißt unabhängig von Raum und Zeit und empirisch.⁵

Wirklichkeitserkenntnis ist somit ganz allgemein durch zwei Anforderungen charakterisiert: spezifische oder strenge Allgemeinheit und Empirismus. Diese beiden Anforderungen scheinen sich jedoch in einem Gegensatz zueinander zu befinden. Denn wie ist es möglich, dass die Wahrheit von empirischen und spezifisch allgemeinen Sätzen, von Sätzen also, die Behauptungen aufstellen, die die Erfahrung transzendieren, der Grundthese allen Empirismus, wonach über alle Wirklichkeitsaussagen allein durch Erfahrung entschieden wird, entspricht? Die Lösung dieses Problem ist aber offenbar sehr wichtig. Ist nämlich die Erfahrung nicht die Grundlage des Wahrheitsanspruches von Theorien, die die Welt, in der wir leben, zu erklären versuchen, dann gibt es keinen Grund anzunehmen, weshalb nicht menschliche Willkür und politische Macht über deren Geltung entscheiden sollte.

Eine befriedigende Lösung des Abgrenzungsproblems erfordert somit den Entwurf eines Verfahrens, das die beiden an Wirklichkeitserkenntnis gestellten Anforderungen auch erfüllen kann. Ein solches Verfahren zeichnet dann die Erfahrungswissenschaften gegenüber anderen Wissenschaften oder anderen Produkten der intellektuellen Aktivität der Menschen methodisch aus. Vor allem die erkenntnistheoretischen Autoren des 19. Jahrhunderts erblicken in der so genannten Methode der Induktion oder induktiven Methode, eine Lösung dieses Problems. In ihrer einfachsten Form behauptet diese Methode die logische Gültigkeit von gehalterweiternden und – der deduktiven Logik nicht unähnlich – wahrheitsübertragenden Schlussweisen. Demnach wäre es möglich, von einer endlichen oder auch unendlichen Klasse singulärer Beobachtungssätze logisch gültig auf spezifisch oder streng allgemeine Wirklichkeitssätze zu schließen. Sätze wie „Es gibt keine nichtweißen Schwäne“ („Alle Schwäne sind weiß“) werden nach dieser Methode logisch gültig aus singulären Sätzen wie „An der raum-zeit-stelle k_1/t_1 befindet sich ein weißer und kein nichtweißer Schwan“, „An der raum-zeit-stelle k_2/t_2 befindet sich ein weißer und kein nichtweißer Schwan“, „An der raum-zeit-stelle k_3/t_3 befindet sich ein weißer und kein nichtweißer Schwan“, „An der raum-zeit-stelle k_4/t_4 befindet sich ein weißer und kein nichtweißer Schwan“, geschlossen, und deren Wahrheit durch die der besonderen Sätze gerechtfertigt. Die Methode der Induktion scheint somit die beiden an Wirklichkeits-

5 Zur Analyse des Induktionsproblems und des Abgrenzungsproblems vgl. Karl R. Popper, *Logik der Forschung*, Tübingen 1984 und ders., *Die beiden Grundprobleme der Erkenntnistheorie*, Tübingen 1979.

erkenntnis gestellten methodologischen Anforderungen problemlos erfüllen zu können, da nach ihr streng allgemeine Wirklichkeitsaussagen auf besondere Sätze, die z. B. Beobachtungen oder persönliche Erlebnisse (Introspektion) beschreiben, logisch rückführbar sind. Da außerdem induktive Schlüsse wahrheitsübertragend sind, sind streng allgemeine Wirklichkeitssätze empirisch, denn über alle Wirklichkeitsaussagen, über die streng allgemeinen wie auch über die besonderen, wird ausschließlich durch die Erfahrung entschieden. Die Methode der Induktion scheint indes nicht nur die Frage der Möglichkeit erfahrungswissenschaftlicher Erkenntnis aufzuklären und damit die Erfahrungswissenschaften von anderen Resultaten intellektueller Aktivität der Menschen in geeigneter Form abzugrenzen. Sie scheint vielmehr auch das Problem des wissenschaftlichen Fortschritts aufzuklären. Denn nach der induktiven Methode sind streng oder spezifisch allgemeine Wirklichkeitsaussagen prinzipiell verifizierbar, das heißt prinzipiell als wahr erweisbar, womit auch die Frage der rationalen Auswahl und Bevorzugung wissenschaftlicher Theorien gelöst werden kann. Wird die Dignität wissenschaftlicher Erkenntnis in deren absoluter bzw. partiell höchstmöglicher Sicherheit erblickt, dann ist die Methode der Induktion offenbar eine geeignete Methode dieses Ziel zu erreichen. Als wissenschaftlich sind demnach nur solche Theorien anzusehen die mit absoluter bzw. mit partiell höchstmöglicher Sicherheit als wahr erwiesen wurden, sodass wissenschaftlicher Fortschritt in der Akkumulation von mit absolut bzw. höchstmöglicher partieller Sicherheit als wahr erwiesenen („wahrscheinlichen“) Theorien besteht.

Die Methode der Induktion scheint demnach eine höchst mächtige und interessante Methode zu sein. Durch ihre Behauptung der Möglichkeit wahrheitsübertragender und gehalterweiternder Schlussweisen erläutert sie den Zuwachs von echter Wirklichkeitserkenntnis, der im Rahmen von rein deduktiven Methoden nicht verständlich erscheint. Induktive Schlüsse zeichnen sich im Gegensatz zu deduktiven Schlussweisen dadurch aus, dass deren Schlußfolgerungen logisch stärker als deren Prämissen sind. Demgegenüber sind deduktive Schlussweisen stets analytisch; deren Schlußfolgerungen sind bestenfalls logisch gleich stark wie deren Prämissen; sie entfalten nur das bereits in den Prämissen enthaltene, wodurch die Erlangung echter Wirklichkeitserkenntnis nicht aufgeklärt werden kann. Weiters bietet die Methode der Induktion offenbar eine geeignete methodische Abgrenzung der empirischen von den nicht-empirischen Wissenschaften, bzw. von den Pseudowissenschaften und somit eine befriedigende Lösung des Abgrenzungsproblems. Und schließlich löst die Methode der Induktion das Problem der rationalen Auswahl wissenschaftlicher Theorien und das des wissenschaftlichen Fortschritts.

Allerdings haben bereits Hume und Sextus Empiricus auf die logische Ungültigkeit induktiver Schlussweisen hingewiesen. Es ist logisch nicht möglich, aus einer endlichen bzw. unendlichen Klasse singulärer Sät-

ze spezifisch allgemeine durch gehalterweiternde und wahrheitsübertragende Schlussweisen abzuleiten. Nimmt man diesen Einwand ernst, so fallen offenbar die durch die induktive Methode angebotenen Lösungen des Abgrenzungsproblems, des Problems wissenschaftlichen Fortschritts und des Problems der Erlangung genuiner Wirklichkeitserkenntnis. Die beiden an Wirklichkeitserkenntnis gestellten Anforderungen der strengen oder spezifischen Allgemeinheit sind dann nicht mehr simultan zu erfüllen und eine der beiden Anforderungen ist offenbar aufzugeben. Die Frage der Möglichkeit echter Wirklichkeitserkenntnis ist bestenfalls nur mehr im Rahmen einer psychologischen Theorie, die die vermeintliche Tatsache induktiven Schließens erklärt, zu beantworten, nicht aber im Rahmen einer erkenntnistheoretischen Untersuchung, deren Ziel die Auflösung des Gegensatzes von spezifischer Allgemeinheit und Empirismus ist. Ebenso scheint eine rationale Theorie der Auswahl und Diskriminierung wissenschaftlicher Theorien und damit des wissenschaftlichen Fortschritts nicht mehr möglich zu sein. Da die Erfahrung als Grundlage des Wahrheitsentscheidens erfahrungswissenschaftlicher Theorien sich durch den logischen Einwand induktiver Schlussweisen als obsolet erweist, scheinen nunmehr nur außerwissenschaftliche Kriterien über die Akzeptanz wissenschaftlicher Theorien, wie etwa der Klassenstandpunkt, entscheiden zu können.

II

Lösungsversuche des Induktions- und des Abgrenzungsproblems. Die durch das Induktionsproblem drohenden relativistischen Konsequenzen wurden von einer Vielzahl von Autoren als äußerst dramatisch empfunden. Russell etwa unterstreicht die Bedeutung einer befriedigenden Lösung des Induktionsproblems mit folgender Bemerkung: "It is therefore important to discover whether there is any answer ... within the framework of a philosophy that is wholly or mainly empirical. If not, there is no intellectual difference between sanity and insanity. The lunatic who believes that he is a poached egg is to be condemned solely on the ground that he is in a minority, or rather – since we must not assume democracy – on the ground that the government does not agree with him."⁶ Andere Autoren, wie etwa Müller-Freienfels waren hingegen bereit, die relativistischen Konsequenzen des Induktionsproblems zu akzeptieren und entsprechende subjektivistische Philosophien des Irrationalismus zu entwickeln.⁷ Es ist daher nicht weiter verwunderlich, dass das Induktions- und Abgrenzungsproblem zwei grundlegende Probleme in

6 Bertrand Russell, *History of Western Philosophy*, London 1949, 646.

7 Richard Müller-Freienfels, *Irrationalismus*, Leipzig 1922.

der Wissenschaftstheorie des 19. und des 20. Jahrhunderts bildeten, dessen Lösung als besonders vordringlich gesehen wurde. Dabei können hinsichtlich der verschiedenen Lösungsvorschläge bestimmte Typen unterschieden werden.⁸ Prinzipiell sind hier zunächst zwei große Gruppen oder Klassen von Lösungsvorschlägen zu unterscheiden: Lösungsvorschläge die eine positive Lösung des Induktionsproblems und solche die eine negative zu entwickeln versuchen. „Positiv“ heißt, dass diese Lösungsvorschläge eine induktivistische Lösung suchen, die die induktivistische Vorgehensweise der Erfahrungswissenschaften prinzipiell nicht in Frage stellt. Diese Lösungsvorschläge orientieren sich an einem induktivistischen Bild des wissenschaftlichen Verfahrens, wonach erfahrungswissenschaftliche Tätigkeit prinzipiell mit der Aufstellung von singulären Sätzen, die Beobachtungen oder persönliche Erlebnisse beschreiben, beginnt. Sie teilen die Grundthese allen Induktivismus, die behauptet, dass die Sätze der empirischen Wissenschaft aus singulären Sätzen, die Beobachtungen und persönliche Erlebnisse (Introspektion) beschreiben, abgeleitet werden. Demgegenüber lehnen die so genannten negativen Lösungsversuche des Induktionsproblems die Grundthese des Induktivismus ab. Diese Lösungsversuche stimmen darin überein, dass es keine gültigen induktiven Verfahrensweisen in der Erkenntnislogik gibt, und induktive Lösungsversuche des Induktionsproblems daher aus prinzipiellen Gründen nicht zu erlangen sind. Manche Autoren sind jedoch durchaus bereit die Existenz induktivistischer Verfahrensweisen in der Erkenntnispsychologie zu konzederen, andere hingegen lehnen auch diese Möglichkeit ab. Die Grundthese des Deduktivismus bezieht sich daher nur auf die Erkenntnislogik und behauptet, dass es keine Induktion in der Logik der Forschung gibt; die Sätze der empirischen Wissenschaft werden nicht aus singulären Sätzen abgeleitet.

Innerhalb dieser beiden großen Klassen oder Typen von Lösungsversuchen des Induktionsproblems sind weitere Typen von Lösungsversuchen zu unterscheiden. Bei den induktivistischen oder positiven Lösungsvorschlägen sind dies die Positionen des Naïven Induktivismus, des Strengen Positivismus, des Apriorismus oder Rationalismus, der Wahrscheinlichkeitspositionen, und der Scheinsatzpositionen; innerhalb der deduktivistischen oder negativen Lösungsversuche die Positionen des Konventionalismus, des intuitiven Universalismus und des Fallibilismus oder Hypothesizismus.

Sämtliche Lösungstypen des Induktionsproblems resultieren dabei aus der durch den logischen Einwand gegen die Gültigkeit induktiver Schlüsse aufgeworfenen Problemsituation. Diese wird durch vier Prämissen oder

⁸ Zur Systematik der verschiedenen Lösungsversuche des Induktionsproblems vgl. Popper, Die beiden Grundprobleme.

Thesen beschrieben: durch die These der Vollentscheidbarkeit, die die Erweisbarkeit der Wahrheit oder Falschheit der echten Sätze der Wissenschaft postuliert (These a); durch die These des Empirismus, wonach sämtliche Wirklichkeitsaussagen in der Erfahrung die Grundlage ihres Wahrheitsentscheides besitzen (These b); durch die These der spezifischen Allgemeinheit, wonach die Theorien und „Gesetze“, die die Erfahrungswissenschaften aufstellen, unabhängig von Raum und Zeit und empirisch sind (These c); und durch den logischen Einwand gegen die Gültigkeit induktiver Schlüsse, der die Unmöglichkeit der Verifikation von spezifisch allgemeinen Wirklichkeitsaussagen behauptet (These d).

Die Lösungsversuche, die dem induktivistischen Lösungstyp zuzurechnen sind, teilen die allgemeine These allen Induktivismus, sowie die der Vollentscheidbarkeit (These a), des Empirismus (These b), der spezifischen oder strengen Allgemeinheit (These c) und des logischen Einwands gegen die Gültigkeit induktiver Schlüsse (These d). Die jeweils einzelnen Lösungstypen, die der Klasse der induktivistischen Lösungsversuche des Induktionsproblems zuzurechnen sind, resultieren dabei aus der Zurückweisung bzw. Veränderung von jeweils einer dieser speziellen Thesen. So etwa weisen die Lösungsvorschläge des Induktionsproblems, die dem Typus des Naiven Induktivismus zuzurechnen sind, in irgendeiner Form den logischen Einwand gegen induktive Schlüsse, also die These (d), als irrelevant zurück. Durch die Einführung eines auf Erfahrung gegründeten Induktionsprinzips, dessen Funktion in der Rechtfertigung gehalterweiternder und wahrheitstransformierender Schlussweisen besteht, versuchen diese Positionen dem logischen Einwand gegen die Gültigkeit induktiver Schlüsse zu entgehen. Diese Positionen behaupten die Möglichkeit den durch These (d) aufgeworfenen Gegensatz der Thesen (b) und (c) aufzulösen, wenn man (d) verwirft, das heißt durch die Einführung eines auf Erfahrung gegründeten Induktionsprinzips außer Kraft setzt. Die spezifisch oder streng allgemeinen Wirklichkeitsaussagen („Naturgesetze“, Theorien) sind verifizierbar. Jene Lösungsversuche die dem Typus des „Strengen Positivismus“ zuzuordnen sind nehmen hingegen (d) zur Kenntnis und sehen keine Möglichkeit diesem Einwand durch die Einführung eines Induktionsprinzips zu entgehen. Sie behaupten die Unmöglichkeit dem durch (d) aufgeworfenen Gegensatz zwischen (b) und (c) zu entgehen und suchen durch die Verwerfung von (c), i.e. der Forderung nach spezifischer oder strenger Allgemeinheit eine positive Lösung des Induktionsproblems herbeizuführen. Diese meint, eine Lösung des Induktionsproblems durch die Interpretation der allgemeinen Sätze der Wissenschaft als numerisch allgemeine Sätze, die bloße Zusammenfassungen von singulären Sätzen, die Beobachtungen oder persönliche Erlebnisse beschreiben, sind, herbeiführen zu können. Im Gegensatz zu diesem Lösungstyp versuchen jene Lösungstypen des Induktionsproblems, die

dem Apriorismus (Rationalismus) zuzurechnen sind, das Induktionsproblem durch die Verwerfung von (b), i.e. der Grundthese des Empirismus zu lösen. Auch dieser Lösungstyp nimmt (d) und dessen Konsequenzen zur Kenntnis, behauptet aber, dass spezifisch allgemeine Wirklichkeitsaussagen nicht allein durch die Erfahrung, sondern auch durch einen als „a priori“ bezeichneten Bereich, entschieden werden. Durch den Nachweis so genannter synthetischer Urteile a priori und durch deren Einführung als Induktionsprinzip versuchen diese Positionen den Konsequenzen des logischen Einwands gegen induktive Schlüsse zu entgehen. Diesem Lösungstyp zur Folge ist es unmöglich den durch (d) aufgeworfenen Gegensatz von (b) und (c) aufzulösen; man kann jedoch (b) verwerfen, da spezifisch allgemeine Wirklichkeitsaussagen nicht ausschließlich in der Erfahrung die Grundlage ihres Wahrheitsentscheides besitzen. Während die Lösungstypen des Induktionsproblems, die dem Typus des Naiven Induktivismus, des Strengen Positivismus und des Apriorismus zuzurechnen sind, an (a) i.e. der These der Vollentscheidbarkeit, wonach alle Wirklichsätze als „wahr“ oder „falsch“ erweisbar sein müssen, festhalten, versuchen jene Lösungstypen, die zu den sogenannten Wahrscheinlichkeitspositionen und den Scheinsatzpositionen gerechnet werden können, eine Lösung des Induktionsproblems durch eine Variation der Geltungswerte, die spezifisch allgemeinen Wirklichkeitsaussagen zugeschrieben werden können, herbeizuführen. Beide Lösungstypen versuchen demnach durch die Verwerfung von (a) eine Lösung des Induktionsproblems herbeizuführen, jedoch auf unterschiedliche Art und Weise. Die dem Typus der Wahrscheinlichkeitspositionen zuzurechnenden Positionen versuchen das Induktionsproblem durch die Einführung eines zusätzlichen, neben den Wahrheitswerten „wahr“ und „falsch“ existierenden dritten Wahrheitswertes, nämlich der „Hypothesenwahrscheinlichkeit“, zu lösen. Sie gehen davon aus, dass ein verifizierter, das heißt ein mit absoluter Sicherheit als „wahr“ bewiesener Satz, auch mit absoluter Sicherheit als „wahr“ klassifiziert werden kann. Die Tatsache der Existenz überholter Theorien zeigt jedoch, dass die Klassifikation von Sätzen als „wahr“ nicht immer mit absoluter, sondern vielfach nur mit partieller Sicherheit durchgeführt werden kann. Das Maß dieser partiellen Sicherheit findet in der sogenannten Hypothesenwahrscheinlichkeit ihren Ausdruck. Sie behaupten demnach, dass der durch (d) aufgeworfene Gegensatz zwischen (b) und (c) aufgelöst werden kann, wenn man (a) verwirft. Das Induktionsproblem kann gelöst werden, wenn man zwischen den Grenzwerten „wahr“ und „falsch“ noch einen weiteren Wahrheitswert einführt, den der „Wahrscheinlichkeit“. Die spezifisch allgemeinen Wirklichkeitsaussagen sind nicht mit absoluter Sicherheit als „wahr“ oder „falsch“ erweisbar, sondern nur mit partieller: sie sind „wahrscheinlich“. Innerhalb dieses Lösungstyps sind weitere Lösungstypen feststellbar, je nachdem ob der Versuch der Klärung des Begriffs der Hy-

pothesenwahrscheinlichkeit und damit des der partiellen Sicherheit sich an Konzepten der axiomatischen Wahrscheinlichkeitsrechnung oder an eigenen Wahrscheinlichkeitslogiken orientiert. Im Gegensatz zu diesen Lösungsversuchen, die durch die Einführung eines Maßes für die partielle Sicherheit, mit der spezifische allgemeine Sätze als „wahr“ klassifiziert werden, das Induktionsproblem zu lösen versuchen, versuchen jene Positionen, die dem Lösungstyp der Scheinsatzpositionen zuzurechnen sind, dieses Problem durch die Einführung von pragmatischen Geltungswerten wie „brauchbar“, „unbrauchbar“, „erfolglos“, „erfolgreich“, „nützlich“ bzw. „nutzlos“ zu lösen bzw. eher zu vermeiden. Lösungsversuche des Induktionsproblems dieses Typs behaupten die Unmöglichkeit den durch (d) hervorgerufenen Gegensatz von (b) und (c) aufzulösen. Sie behaupten jedoch auch, dass eine Auflösung dieses Gegensatzes gar nicht nötig ist, wenn man (a) als unbegründete Voraussetzung verwirft. Dieser Lösungstyp interpretiert spezifisch oder streng allgemeine Wirklichkeitsaussagen nicht als „echte“ Sätze der Wissenschaft, die sich durch die Zuordnung von Wahrheitswerten auszeichnen, sondern als Aussage- oder Satzfunktionen, deren Charakter ähnlich jenem von mathematischen Gleichungen ist. Ähnlich Gleichungen verfügen Satzfunktionen über Leerstellen für Variable und besitzen z. B. die Form „x ist ein y“. Weil Satzfunktionen oder Gleichungen kein Wahrheitswert zugeschrieben werden kann, sind die spezifisch allgemeinen Sätze „Scheinsätze“ und gleichsam Anleitungen zur Bildung von wahren oder falschen singulären Sätzen. Solchen Satzgebilden können zwar keine Wahrheitswerte, wohl aber pragmatische Geltungswerte zugeordnet werden, da sie sich durch die Substitution von richtigen Werten an den Leerstellen für die Vorhersage von richtigen singulären Sätzen als brauchbar erweisen können.⁹ Der Lösungstyp der Scheinsatzpositionen interpretiert Satzfunktionen als „brauchbare“ oder „unbrauchbare“ pragmatische Gebilde, womit aber der logische Gegensatz zwischen (b) und (c) irrelevant wird, da er den Erfolg der Wissenschaft nicht näher tangiert.

Von der Klasse der induktivistischen Lösungstypen des Induktionsproblems ist, wie bereits erwähnt, die Klasse der deduktivistischen Lösungstypen zu unterscheiden. Diese Lösungstypen teilen die allgemeine Voraussetzung, dass es keine Induktion auf dem Gebiete der Erkenntnislogik gibt. Unter Berücksichtigung dieser allgemeinen These und der durch die Thesen (a), (b), (c) und (d) beschriebenen Problemsituation sind hier

9 Gegeben sei die Satzfunktion „x ist ein y“; werden für die Leerstellen „x“ „Napoleon“ und für „y“ „Franzose“ eingesetzt, dann erhält man einen falschen singulären Satz; werden hingegen für „x“ „Napoleon“ und für „y“ „Korse“ eingesetzt, dann erhält man einen wahren singulären Satz und die Satzfunktion hat sich als „erfolgreich“ erwiesen.

drei weitere Lösungstypen zu unterscheiden. Der intuitive Universalismus, der Konventionalismus und der Hypothesizismus. Der Lösungstyp des intuitiven Universalismus hält an der Forderung der absoluten Sicherheit als Dignität echter wissenschaftlicher Erkenntnis fest und erblickt in der These (d), i.e. dem logischen Einwand gegen die Verifikation spezifisch allgemeiner Sätze ein Indiz dafür, dass durch induktive Methoden überhaupt keine echte wissenschaftliche Erkenntnis erlangt werden kann. Diesem Lösungstyp zur Folge muss die These (c) verworfen werden. Demnach sind die echten Gesetze der Wissenschaft keine streng oder spezifisch allgemeine Wirklichkeitsaussagen, sondern intuitiv erkannte Wesensgesetze des Seins. Die Lösungstypen des Induktionsproblems, die dem Konventionalismus zuzurechnen sind, verwerfen hingegen die These (b), wonach alle Wirklichkeitsaussagen die Grundlage ihres Wahrheitsentscheides in der Erfahrung besitzen. Sie behaupten vielmehr, dass die spezifisch oder streng allgemeinen Wirklichkeitsaussagen arbiträre Definitionen seien und somit analytischen Charakter besitzen. Als analytische Definitionen besitzen sie jedoch in der Erfahrung nicht die Grundlage ihres Wahrheitsentscheides. Lösungstypen, die dem Hypothesizismus zuzuordnen sind, verwerfen indes die These (a), um die durch das Induktionsproblem aufgeworfene Problemsituation aufzulösen. Werden streng oder spezifisch allgemeine Sätze als teilentscheidbare und falsifizierbare Vermutungen interpretiert, dann ist der durch (d) aufgeworfene Gegensatz von (b) und (c) einwandfrei aufzulösen. Als teilentscheidbare und falsifizierbare Vermutungen besitzen die spezifisch allgemeinen Sätze der Wissenschaft die Form von universellen negativen Existentialsätzen. Als solche schließen sie bestimmte, durch affirmative singuläre Existentialsätze beschriebene Ereignisse oder Vorgänge aus. Affirmative singuläre Existentialsätze können jedoch universellen negativen Existentialsätzen widersprechen, sodass sich deren Falschheit über den modus tollens auf diese überträgt. Eine solche Falsifikation gilt jedoch stets nur bei einem ganz bestimmten Stand der wissenschaftlichen Diskussion. Universelle negative Existentialsätze sind nicht nur nicht als wahr erweisbar (verifizierbar), sondern ihre Falsifikation ist ebenfalls nicht als endgültig anzusehen; sie sind auch nicht als falsch erweisbar und (a) ist daher aufzugeben.

III

Problemsituation Schumpeters. Schumpeters erkenntnistheoretischer Begründungsversuch der theoretischen Ökonomie ist ein induktivistischer Lösungsversuch des Induktions- und Abgrenzungsproblems und dem Lösungstypus der Scheinsatzpositionen zuzurechnen. Obgleich er die direkte Auseinandersetzung mit alternativen Begründungsversuchen der theoretischen Ökonomie bewusst vermeidet, kann seine Problemsituation indirekt aus seinen Argumenten rekonstruiert werden. So etwa unterstreicht er die Bedeutung seines erkenntnistheoretischen Begründungsversuches der theoretischen Ökonomie mit dem Hinweis, dass dieser jeglichen Bezug auf Konzepte von Kausalität und damit ein unlösbares metaphysisches Problem vermeidet. Es ist zu vermuten, dass er damit indirekt auf die Position des Naiven Induktivismus, wie sie von J. S. Mill in seiner *Logik* entworfen wurde, anspielt, da Mill seine Untersuchungen in Kausalitätsvorstellungen einzubetten scheint.¹⁰ Neben den Untersuchungen Mills dürften aber auch die im sogenannten Methodenstreit entwickelten Begründungsversuche die Problemsituation von Schumpeter bestimmen. Dies geht aus seiner Rekonstruktion der Debatten zur Erklärung von Tausch und zur Werttheorie aber auch aus seiner Rekonstruktion der Bestimmung des Konsumentengleichgewichts hervor. Hier wird Schumpeter nicht müde zu betonen, dass sich eine inhaltliche Auseinandersetzung über die Frage der Wahrheit oder Falschheit einer Theorie der subjektiven oder objektiven Bewertung als Basis der Erklärung von Tausch und der relativen Preise durch seinen Begründungsversuch der theoretischen Ökonomie erübrigt. Auch hier zeigen sich nach Schumpeter die Bedeutung und die Vorteile seines Begründungsversuches der theoretischen Ökonomie, da dieser die nichtlösbare Frage einer erweisbaren Wahrheit oder Falschheit von Theorien vermeidet und das Problem der Diskriminierung zwischen alternativen Theorien auf Fragen der Zweckmäßigkeit verschiebt.

Schumpeter teilt die Grundthese allen Induktivismus wonach die Sätze der (empirischen) Wissenschaften aus singulären Sätzen, die Beobachtungen und persönliche Erlebnisse (Introspektion) beschreiben, abgeleitet werden. Ebenso sieht er keinen Grund, dass die Vorstellung, die Dignität echter wissenschaftlicher Erkenntnis liege in deren absoluter oder höchst partiellen Sicherheit, aufgegeben werden müsste – trotz der Unmöglichkeit einer Veri-

10 Wäre diese Vermutung richtig, dann würde allerdings Schumpeter hinsichtlich der Kausalitätsfrage bei Mill einem Missverständnis unterliegen, da Mill durch seine Analyse der Struktur theoretischer Erklärungen, aber auch bei der Formulierung der so genannten Kausalgesetze die metaphysische Frage der Kausalität in eine methodologische umzudeuten versucht. So etwa bezeichnet er mit Ursache das Antecedenz und mit Wirkung die Konsequenz eines Satzes.

fikation wissenschaftlicher Theorien. Allerdings betont er, dass diese absolute bzw. höchstmögliche partielle Sicherheit nur in einer formalen, nicht aber in einer materialen Sicherheit der ökonomischen Theorie bestehen kann. Das induktivistische Bild, wonach alle wissenschaftliche Tätigkeit mit der Beschreibung von Tatsachen beginnt, klärt nach Schumpeter demnach die Erlangung von Wirklichkeitserkenntnis ebenso prinzipiell auf wie die Interpretation von Theorien und allgemeinen Sätzen als Scheinsätze die Frage der Erlangung genuin wissenschaftlicher Erkenntnis.

Dass wissenschaftliche Tätigkeit mit der Beschreibung von Beobachtungen und persönlichen Erlebnissen zu beginnen hat, ist für Schumpeter ein nicht näher zu bezweifelnder Ausgangspunkt allen wissenschaftlichen Reasonements. Denn „[d]aß man sich an das halten solle, was man sieht ist ein Grundsatz, für den man jemand, wenn von naturwissenschaftlichen Problemen die Rede ist, verhältnismäßig leicht gewinnen kann.“¹¹ Nach Schumpeter stellt sich jedoch in diesem Zusammenhang die Frage, was genau durch diese singulären Sätze beschrieben wird. Seine Ausführungen können dabei wie folgt interpretiert werden: Üblicherweise besitzen singuläre Beobachtungssätze die Form „an der Raum-zeit-stelle k_1/t_1 ist ein weißer und kein nicht-weißer Schwan“ oder aber beschreiben singuläre Kausalzusammenhänge wie etwa „an der Raum-zeit-stelle k_1/t_1 wurde beobachtet, dass die Ursache U_1 die Wirkung W_1 zur Folge hatte“. Gemäß dem induktivistischen Bild wissenschaftlicher Aktivität werden dann auf der Basis wiederholter Beobachtungen durch Induktion negative universelle Existentialsätze der Form „es gibt keine nichtweißen Schwäne“ („Alle Schwäne sind weiß“) bzw. sogenannte Kausalgesetze „die Ursache U_1 hat stets die Wirkung W_1 zur Folge“ formuliert. Nach Schumpeter scheint insbesondere auch die Beschreibung persönlicher Erlebnisse (Introspektion) die Vorstellung nahe zu legen, dass kausale Zusammenhänge beschrieben werden, da man in diesen Fällen individuell ein persönliches Wertgefühl und eine persönliche Bedürfniserregung unmittelbar zu beobachten scheint. Da die Wahrheit oder Falschheit singulärer Beobachtungssätze problemlos entschieden werden kann, scheint gerade durch Introspektion die Möglichkeit der Konstituierung einer absolut sicheren empirischen Basis für die induktive Ableitung der ökonomischen Theorie gegeben zu sein.

Schumpeter weist jedoch darauf hin, dass eine Betrachtung der Voraussetzungen induktiver Schlussweisen diese Überlegungen obsolet erscheinen lassen. Denn die zentrale Voraussetzung induktiver Schlussweisen ist seiner Ansicht nach die Erwartung, dass die in bestimmten Fällen beobachte-

11 Schumpeter, Das Wesen und der Hauptinhalt, 66. Unterstreichungen im Original gesperrt.

ten Zusammenhänge auch in noch nicht beobachteten Fällen gelten. Diese Erwartung wird nach Schumpeter vielfach als eine Art Induktionsprinzip zur Rechtfertigung von induktiven Verallgemeinerungen verwendet. Denn nach Schumpeter „[...] beschreiben [wir], was in vielen Fällen ist. [Und] [d]abei erwarten wir allerdings, daß dasselbe auch in anderen Fällen, die wir nicht beobachteten, sei, [...] Gewiß erwarten wir, daß unsere Sätze auch andere Tatsachen, als die beobachteten decken, wie jeder Historiker, der z. B. einige tausend Urkunden über ein bestimmtes Rechtsgeschäft gelesen hat, erwartet, daß an demselben Ort und zu derselben Zeit auch andere Rechtsgeschäfte derselben Art in ähnlicher Weise abgeschlossen wurden. Sonst würden wir jene Sätze überhaupt nicht aufstellen.“¹²

Gegen diese Beschreibung der induktiven Vorgehensweise der empirischen Wissenschaften formuliert Schumpeter zwei Einwände. Der erste Einwand bezieht sich auf die, den (empirischen) Wissenschaften zu Grunde liegende empirische Basis. Seiner Ansicht nach liegt dieser Beschreibung der induktiven Vorgehensweise der empirischen Wissenschaften eine falsche Vorstellung über die Beschaffenheit der empirischen Basis zugrunde. Er wendet ein, dass Konzeptionen wie die der Kausalität nicht der direkten Beobachtung zugänglich sind, ganz im Gegensatz zu funktionalen Zusammenhängen zweier oder mehrerer Variabler. Hume folgend betont er, dass die metaphysische Idee der Kausalität die Idee einer notwendigen Verknüpfung von Ursache und Wirkung impliziert, und dass die Aufklärung von Notwendigkeit in diesem Zusammenhang nicht möglich ist. Nach Schumpeter können „[...] keine großen Kausalzusammenhänge [...] aufgefunden, sondern nur einfach sichtbare Vorgänge beschrieben werden. [Denn] Spekulationen irgendwelcher Art können vom Historiker nicht schärfer verurteilt werden, als von uns. Wir philosophieren nicht über das, was sein müsse auf Grund irgendwelcher ‚Notwendigkeit‘, sondern wir beschreiben, was in vielen Fällen ist.“¹³ Auch die Idee, dass Kausalzusammenhänge direkt durch Introspektion beobachten werden könnten, erweist sich nach Schumpeter als falsch. Denn die Voraussetzung induktiver Verallgemeinerungen ist generell die Erwartung, dass der persönlich gefühlte Kausalzusammenhang von Bedürfniserregung und Wertgefühl auch in anderen Fällen, also bei anderen Menschen zu beobachten wäre, was indes nicht möglich ist. Die Beobachtung eines direkten Kausalzusammenhanges von persönlichem Wertgefühl und Bedürfniserregung ist bei anderen Menschen nicht möglich; auch hier muß sich die Beobachtung auf einen bloßen Funktionalzusammenhang bestimmter Variabler beschränken.

12 Ebenda, 44. Unterstreichungen im Original gesperrt.

13 Ebenda, Unterstreichungen im Original gesperrt.

Der zweite Einwand bezieht sich auf die, induktiven Verallgemeinerungen zugrunde liegende Voraussetzung der Erwartung, dass unter denselben Bedingungen stets dasselbe zu beobachten sei. Schumpeter deutet an, dass diese Erwartung als eine Art Induktionsprinzip zur Rechtfertigung von gehaltenweiternden und wahrheitsübertragenden Schlussweisen verwendet werden könnte. Denn dieser Beschreibung bzw. „Definition“ jener Erwartung, wonach „[...] wir beschreiben, was in vielen Fällen ist. [Und] [d]abei erwarten [...], daß dasselbe auch in anderen Fällen, die wir nicht beobachteten, sei [...]“ könnte man nach Schumpeter „[...] noch ein Wort hinzufügen, das dieses Moment zum Ausdrucke bringt, wir könnten unsere Gesetze als verallgemeinerte Beobachtungen bezeichnen.“¹⁴ Er weist jedoch darauf hin, dass die Einführung von Sätzen dieser Art eine Rechtfertigung induktiver Verallgemeinerungen nicht leisten kann, da eine Verifikation allgemeiner Sätze prinzipiell nicht möglich ist. Denn hierfür müsste jede falsifizierende Instanz eines allgemeinen Satzes mit Sicherheit ausgeschlossen werden können und somit auch Fälle die bisher noch nicht zu beobachten waren. Schumpeter lehnt daher die Betrachtung der von den Wissenschaften aufgestellten Gesetzmäßigkeiten als verallgemeinerte Beobachtungen ab. Die „[...] Gesetze als verallgemeinerte Beobachtungen [zu] bezeichnen [...]“ so schreibt er „[...] wollen wir [...] nicht tun, da wir eine vollständige Verallgemeinerung in dem Sinne, daß wir jede Möglichkeit einer instantia contraria ausschließen, nicht anstreben.“¹⁵ Eine logisch gültige Rechtfertigung induktiver Schlüsse ist seiner Ansicht nach nicht weiter möglich. Da sie aus prinzipiellen Gründen nicht zu erreichen ist, ist sie daher auch nicht weiter anzustreben. Nach Schumpeter formuliert diese Voraussetzung induktiver Schlüsse „[...] eine Erwartung die wir [Schumpeter] durchaus nicht begründen wollen [...]“.¹⁶ Aber wenngleich auch induktive Schlüsse logisch somit nicht weiter begründet werden können, ist es nach Schumpeter durchaus rational, diese zu formulieren, da der Erfolg dieses Vorgehens für diese Methode spricht. Seiner Ansicht nach finden wir diese Vorgangsweise „[...] tatsächlich in hinreichend weitem Maße bestätigt [...]“.¹⁷

Induktive Verallgemeinerungen sind zwar nicht logisch aber pragmatisch zu rechtfertigen da sie den Erfolg von Wissenschaft aufklären.

14 Ebenda, Unterstreichungen im Original gesperrt.

15 Ebenda.

16 Ebenda.

17 Ebenda.

IV

Schumpeters induktivistische Auflösung des Induktionsproblems. Die Resultate seiner Untersuchungen zur Frage der empirischen Basis von Wissenschaft und zur Frage der Gültigkeit induktiver Verallgemeinerungen sind nach Schumpeter somit folgende. Der direkten Beobachtungsbeschreibung ist ausschließlich die Beschreibung von direkten Funktionalzusammenhängen zwischen bestimmten Variablen zugänglich. Diese an bestimmten Raumzeitstellen zu beobachtenden Funktionalzusammenhänge, die durch singuläre Sätze beschrieben werden, bilden die empirische Basis der theoretischen Wissenschaften. Induktive Verallgemeinerungen sind zwar logisch nicht rechtfertigbar, jedoch erweist sich ein induktives Vorgehen in den Wissenschaften als höchst erfolgreich und ist damit pragmatisch zu begründen. Unter Berücksichtigung dieser beiden Voraussetzungen versucht Schumpeter nun die theoretische Ökonomie erkenntnistheoretisch zu begründen.

Ausgehend von der Überlegung, dass die Methode der Wissenschaft induktiv ist und die empirische Basis der theoretischen Wissenschaften aus singulären Sätzen besteht, die Funktionalzusammenhänge beschreiben, entwickelt Schumpeter ein gegenüber dem Naiven Induktivismus abweichendes Bild wissenschaftlichen Verfahrens. Naiv induktivistische Vorstellungen wissenschaftlichen Verfahrens betonen die Notwendigkeit einer absolut sicheren und als wahr erwiesenen empirischen Basis als Grundlage der induktiven Ableitung von spezifisch allgemeinen Sätzen, „Gesetzen“ oder Theorien der Wissenschaft. Da die spezifisch allgemeinen Sätze durch gehalterweiternde und wahrheitsübertragende Schlussweisen aus den, die empirische Basis konstituierenden besonderen Sätzen abgeleitet sind, überträgt sich, unter der Voraussetzung richtigen Schließens, die Wahrheit der besonderen auf die der spezifisch allgemeinen Sätze oder Theorien. Diese naive Ansicht über die Funktion und Bedeutung der empirischen Basis einer Wissenschaft ist jedoch nach Schumpeter aufzugeben. Bereits die Entdeckung von Funktionalzusammenhängen geht seiner Ansicht nach weit über das tatsächlich „Gegebene“ hinaus und enthält ein willkürliches hypothetisches Element. Der Versuch etwa, durch die Vermeidung von Abstraktionen, wie er etwa von bestimmten Autoren des Historismus und der Deutschen Historischen Schule vorgenommen wurde, die Sicherheit der empirischen Basis der theoretischen Wissenschaften zu erhöhen, ist aus logischen Gründen zum Scheitern verurteilt. Diese, jeweils durch besondere Sätze beschriebenen Funktionalzusammenhänge bilden nun die Grundlage für die Ableitung der spezifisch allgemeinen Sätze oder Theorien. Auch hier ist nach Schumpeter das naiv mechanisch induktivistische Bild der Wissenschaft zu korrigieren. Die Forderung nach spezifischer Allgemeinheit eines Funktionalzusammenhanges verlangt seiner Ansicht nach, dass die einzelnen bereits beobachteten Zusammenhänge zwischen bestimm-

ten Variablen durch fiktive, noch nicht beobachtete Fälle eben dieser Variablen zu ergänzen sind. Das Resultat dieser Zusammenfügung von tatsächlichen und nicht beobachteten Fällen ist ein allgemeiner Funktionalzusammenhang, der durch eine allgemeine Kurve beschrieben wird und der hinsichtlich seines Geltungsbereiches spezifische Allgemeinheit postuliert. Diese spezifisch allgemeinen Funktionalzusammenhänge beschreibenden Kurven können nach Schumpeter „[...] mittelst möglich kurzer und möglichst allgemeingültiger Formeln“¹⁸ bzw. mathematischen Gleichungen beschrieben werden. Und er hält fest: „Diese Formeln nennen wir nun ‚Gesetze‘.“¹⁹ Entsprechend seinem Resultat der logischen Unmöglichkeit, induktive Verallgemeinerungen zu rechtfertigen, hält er auch in diesem Zusammenhang fest, dass nur der Erfolg dieses Verfahrens die Aufstellung von spezifisch allgemeinen Sätzen rechtfertigt. Nach Schumpeter „[...] konstatieren [wir] einfach die Tatsache, daß sich Generalisationen in weitem Umfange bewähren. Dabei sind wir uns bewusst, daß wir jeden Augenblick desavouiert werden können, nur ist es ein Faktum, das wir nicht begründen, sondern nur konstatieren, so auf dem Boden der Tatsachen bleibend, daß wir im allgemeinen eben nicht desavouiert werden und daß man im praktischen Leben sich der bloßen Generalisation von Erfahrungstatsachen mit großem Erfolg bedient.“²⁰

V

Schumpeters Scheinssatzposition. Nach Schumpeter haben wissenschaftliche Theorien oder Gesetze somit den Charakter von Gleichungssystemen, die die Fülle von Tatsachen übersichtlich und kurz ordnen und bestimmte Zustände zwischen den Variablen, Leerstellen oder Elementen eines Systems beschreiben. Die Bedeutung dieser Charakterisierung wissenschaftlicher Theorien zeigt sich nach Schumpeter aber vor allem in deren Konsequenzen, die primär in der Vermeidung von bisher als unlösbar geltender erkenntnistheoretischer Probleme liegen.

Die erste und vielleicht wichtigste Problemlösung, die die erkenntnislogische Charakterisierung als Formeln, Gleichungen oder Schemata nach Schumpeter mit sich bringt, ist, dass sich die Frage der „Wahrheit“ wissenschaftlicher Theorien nicht mehr stellt. Als Formeln, Gleichungen oder Schemata die „[...] den Zweck ha[ben], die unübersehbare Fülle von Tatsachen kurz zum Ausdruck zu bringen und jenes Zurechtfinden in denselben, das wir als Verständnis bezeichnen, in so kurzer und so vollständiger Weise wie mög-

18 Ebenda, 43.

19 Ebenda, Unterstreichungen im Original gesperrt.

20 Ebenda, 41, Unterstreichungen im Original gesperrt.

lich zu erreichen“²¹ können ihnen keine echten Wahrheitswerte zugeschrieben werden. Nach Schumpeter sind diese „[...] lediglich methodische Hilfsmittel, deren Wert wir nur aus ihren Früchten erkennen.“ Und er hält fest, dass deren Rolle nur formal ist, „[...] und unsere Gesetze nichts dadurch [gewinnen], daß man nachweist, daß sie auch an sich Wahrheiten sind.“²² Die Geltungswerte die man diesen wissenschaftlichen Theorien zuordnen kann sind pragmatische Werte wie etwa solche der Brauchbarkeit oder Nützlichkeit. Ob sich eine wissenschaftliche Theorie als brauchbar oder unbrauchbar erweist, hängt davon ab nach welchen Prinzipien bzw. Theorien die Werte bestimmt werden, die gleichsam in die Leerstellen der jeweiligen Formeln einzusetzen sind. Die Auswahl dieser Prinzipien oder Theorien richtet sich jedoch nicht nach deren vermuteter Wahrheit oder Richtigkeit, sondern ausschließlich nach deren Brauchbarkeit bestimmte Ziele zu erreichen. Schumpeter hält fest: „Es ist im allgemeinen unser Grundsatz, nicht a priori über Prinzipien zu streiten; außerdem würde uns nicht ihre Richtigkeit, sondern nur ihre Brauchbarkeit interessieren.“²³

Schumpeter versucht diese Vorgehensweise an Hand der werttheoretischen Debatte zu erläutern. Ein Kernproblem jeder ökonomischen Theorie ist die Erklärung von Tausch und der relativen Preise. Zur Erklärung dieser Probleme wurden nach Schumpeter zwei, das wertende Verhalten der Menschen erklärende Theorien entwickelt. Die Theorien der objektiven Bewertungen, wonach Individuen nach einem ihnen gemeinsam und objektiv gegeben Maßstab, wie etwa der Zeit, soziale Situationen oder physische Dinge und menschliche Handlungen als Güter oder Dienstleistungen bewerten (Kostenprinzip); und die Theorien der subjektiven Bewertungen, wonach Individuen soziale Situationen oder physische Dinge und menschliche Handlungen als Güter oder Dienstleistungen ausschließlich nach ihren persönlichen Präferenzen und Vorlieben bewerten (Wertprinzip). Da zwei Prinzipien oder Theorien zur Erklärung von Tausch und der relativen Preise vorliegen, stellt sich nach Schumpeter die Frage, welche der beiden bevorzugt werden soll. Nach traditioneller induktivistischer Auffassung kann diese Frage jedoch nur hinsichtlich ihrer Wahrheit entschieden werden. Denn es gelten nur solche Theorien als wissenschaftliche Erkenntnis, deren Wahrheit mit absoluter Sicherheit als bewiesen gilt. Für eine Entscheidung zwischen diesen beiden Theorien bedarf es daher eines Nachweises ihrer absoluten Sicherheit und Wahrheit, der jedoch nicht zu erbringen ist. Die Frage der rationalen Auswahl zwischen wissenschaftlichen Theorien oder Prinzipien kann nach Schumpeter in einem naiv induktivistischen Rahmen somit nicht entschie-

21 Ebenda, 42.

22 Ebenda, 64.

23 Ebenda, 57, Unterstreichungen im Original gesperrt.

den werden. Sie ist falsch gestellt. Ihm zur Folge kann jedoch die Auffassung wissenschaftlicher Theorien als Formeln, Gleichungen, oder Schemata eine Lösung bieten. Formeln, Schemata und Gleichungen können pragmatische Werte zugeschrieben werden und ob sich ein Prinzip oder eine Theorie als brauchbar oder unbrauchbar erweist, hängt rein von den praktischen Zielsetzungen ab, die man verfolgt. Sind aber diese Ziele etwa die Vorhersagefähigkeit, die Einheitlichkeit und die Einfachheit wissenschaftlicher Theorien, so ist nach Schumpeter das Wertprinzip gegenüber dem Kostenprinzip zu präferenzieren. Monopolpreise sind auf der Basis eines Kostenprinzips ebenso wenig zu erklären wie etwa jene von Arbeit und Boden, die nur durch die Einführung von komplizierten, dem Kostenprinzip fremden, ad hoc Hypothesen, wie etwa der Theorie der Grundrente, in diesem Rahmen bewerkstelligt werden können. Schumpeter hält daher fest: „Wir werden das Wertprinzip benutzen, aber nicht deshalb, weil wir das für die allein richtige Auffassung halten, sondern weil es für die Erzielung unserer Resultate am praktischsten ist, weil wir damit am weitesten kommen.“²⁴

Nach Schumpeter löst aber die erkenntnislogische Begründung der ökonomischen Theorie als Scheinsatzposition, die die Idee der objektiven Wahrheit zurückweist und Theorien rein nach pragmatischen und ästhetischen Standards präferenziert, nicht nur das durch das Induktionsproblem aufgeworfene Problem der rationalen Auswahl von Theorien. Sie löst auch das Problem der Sicherheit als Dignität wissenschaftlicher Erkenntnis, sowie das Problem der in der Wissenschaftsgeschichte zu beobachtenden überholten und falschen Theorien. Beide Fragen bieten erhebliche Probleme für naive induktivistische Auffassungen. Ein verifizierter Satz kann natürlich mit Sicherheit als wahr klassifiziert werden; aber das Induktionsproblem schließt die Möglichkeit der Verifikation und damit die Möglichkeit der Erlangung von sicherer Erkenntnis aus. Und die wissenschaftshistorische Tatsache überholter Theorie ist für die naive induktivistische Auffassung nicht aufklärbar, da nach dieser Auffassung nur verifizierte Theorien in das Gebäude der Wissenschaft aufgenommen werden dürfen. Nach Schumpeter sind aber diese beiden Probleme durch die erkenntnislogische Begründung wissenschaftlicher Theorien als Schemata oder Gleichungen durchaus lösbar. Ein zentraler Vorteil der erkenntnislogischen Begründung spezifisch allgemeiner Sätze und Theorien der Wissenschaft im Sinne von Schemata und Gleichungssystemen besteht nach Schumpeter darin, dass die Fragen der Wahrheit und Sicherheit wissenschaftlicher Theorien ihre Aufklärung findet. Nach traditionell induktivistischer Vorstellung zeichnet sich genuin wissenschaftliche Erkenntnis durch ihre absolut bewiesene Wahrheit bzw. höchstmögliche Wahrscheinlichkeit

24 Ebenda.

aus. Vor allem der ersten Forderung, die der absolut bewiesenen Wahrheit und Sicherheit wissenschaftlicher Erkenntnis, kann seiner Ansicht mit der Charakterisierung wissenschaftlicher Theorien als Schemata sinnvoll begegnet werden. Denn nach dieser Forderung sind nur jene Theorien in das Gebäude der Wissenschaft zuzulassen, deren Wahrheit mit absoluter Sicherheit als bewiesen gilt. Diese Forderung ist jedoch mit der zu beobachtenden Tatsache wissenschaftlichen Fortschritts unvereinbar, da sie die Tatsache überholter und falscher wissenschaftlicher Theorien nicht aufklären kann. Fasst man hingegen wissenschaftliche Theorien als Gleichungen, Formeln oder Schemata auf, dann zeigt sich, dass diese bloß vorläufige Hypothesen sind, womit die Tatsache überholter Theorien durchaus vereinbar ist. Nach naiv induktivistischer Auffassung wissenschaftlicher Tätigkeit werden die spezifisch allgemeinen Sätze der wissenschaftlichen Theorien gleichsam mechanisch aus einer gegebenen und absolut sicheren empirischen Basis abgeleitet und entsprechen durch ihre Verifikation den Anforderungen absoluter Wahrheit und Sicherheit, die genuin wissenschaftliche Erkenntnis charakterisieren. Die Verifikation spezifisch allgemeiner Sätze ist jedoch, wie Schumpeter festhält, aus logischen Gründen ausgeschlossen. Dass die Charakterisierung spezifisch allgemeiner Sätze als Schemata, Formeln oder Gleichungen, deren Interpretation als bloße Hypothesen und nicht als eines Wahrheitsbeweises fähiger Theorien impliziert, zeigt sich nach Schumpeter bereits auf der Ebene der empirischen Basis. Denn bereits die Schematisierung von Beobachtungen auf der Ebene der empirischen Basis enthält, wie er festhält, ein willkürliches Element, das in der Verallgemeinerung und Aufstellung wissenschaftlicher Theorien noch eine Verstärkung erfährt. Aus Gründen dieses willkürlichen Elements kann es sich nach Schumpeter inhaltlich bei den Theorien der Wissenschaft daher nur um vorläufige Hypothesen, jedoch nicht um absolut sichere Sätze handeln. Wenngleich auch die Suche nach absoluter Wahrheit durch die Charakterisierung spezifisch allgemeiner Sätze als Formeln oder Gleichungen aufgegeben werden muß, kann nach Schumpeter das Streben der Wissenschaft nach sicherer Erkenntnis durchaus beantwortet werden. Sicherheit ist durch die formale Schematisierung wissenschaftlicher Sätze zu erlangen, nicht aber in einem inhaltlichen Sinn.²⁵ Damit ist das Problem der überholten wissenschaftlichen Theorien aber gelöst, da vorläufige Hypothesen durch „bessere“ abgelöst werden können.

Das dritte erkenntnistheoretische Problem, das durch die Auffassung von Theorien als Scheinsätze, Gleichungen und Schemata gelöst wird, ist das Problem scheinbar unlösbarer philosophischer Probleme und die Vermeidung metaphysischer Konzeptionen und Begriffe. Schumpeter versucht dies

25 Ebenda, 46.

an Hand der Diskussion der Frage der Struktur befriedigender Erklärungen in der theoretischen Ökonomie zu verdeutlichen. Zu vermuten ist dabei, dass er sich auch hier auf die Überlegungen Mills bezieht.

In der erkenntnislogischen oder wissenschaftstheoretischen Literatur des 19. und beginnenden 20. Jahrhunderts heißt einen Sachverhalt oder ein Ereignis theoretisch zu erklären diesen als „besonderen Fall“ unter einen „allgemeinen Fall“ zu subsumieren. Mit besonderem Fall wird dabei die Beschreibung von konkreten Beobachtungen durch singuläre Beobachtungssätze gemeint. Mit allgemeinem Fall wird die Beschreibung gesetzmäßiger Sachverhalte gemeint, die der Forderung der spezifischen Allgemeinheit genügen. Als „kausale Erklärung“ eines Ereignisses oder eines Vorgangs wird demnach die Angabe einer spezifischen Ursache, die eine zu beobachtende spezifische Wirkung hervorgerufen hat, bezeichnet und zwar derart, dass ein konkreter und zu beobachtender Kausalzusammenhang von Ursache und Wirkung als besonderer Fall eines allgemeinen Kausalzusammenhanges, der durch ein so genanntes Kausalgesetz beschrieben wird, erkannt und unter dieses Gesetz subsumiert wird. Wurde der konkrete oder besondere Fall bisher nicht beobachtet, so wird in diesem Zusammenhang auch von einer Rückführung von Unbekanntem, i.e. eines (bisher) unbekanntem Falls, auf Bekanntes, i.e. auf den durch das Kausalgesetz beschriebenen bekannten Fall, gesprochen.²⁶ Die Forderung der spezifischen Allgemeinheit der Kausalgesetze wird dabei als notwendige Verknüpfung von Ursache und Wirkung beschrieben, das heißt eben als Beziehung von Ursache und Wirkung die unter allen Umständen gilt.

Aber bereits Hume, der seine Analyse der logischen Ungültigkeit induktiver Schlüsse in Kausalitätsanalysen einbettet, weist nicht nur auf die Problematik der Konzeptionen von „Ursache“ und „Wirkung“ hin, sondern betont vor allem, dass die in Kausalgesetzen stipulierte „notwendige Verknüpfung“ von Ursache und Wirkung völlig ungeklärt ist. Sie ist einer direkten Beobachtung nicht näher zugänglich und stellt, da offenbar empirisch nicht prüfbar, eine nicht zu beobachtende metaphysische Konzeption dar, die die Grundlage ihres Wahrheitsentscheides nicht in der Erfahrung besitzt. Die Aufklärung der Idee der „notwendigen Verknüpfung“ einer „Ursache“ und einer „Wirkung“ scheint demnach ein unlösbares philosophisches Problem darzustellen, insbesondere wenn diese Idee in Form eines philosophischen Determinismus formuliert ist.

Mill versucht dieses Problem in seiner *Logik* explizit zu vermeiden und zwar durch eine Umdeutung dieses nicht entscheidbaren philosophischen in ein entscheidbares methodologisches Problem. Diese Umdeutung analysiert

26 Vgl. z. B. Moritz Schlick, *Allgemeine Erkenntnislehre*, Berlin 1925.

die Frage der Kausalität und insbesondere das Problem einer befriedigenden Konzeption von „kausaler Erklärung“ nicht als Problem einer philosophischen Theorie, sondern als Problem von Sätzen. Als Kausalgesetze bezeichnet Mill Konditionalsätze, deren Antezedenz oder Vordersatz die Ursache einer Wirkung beschreibt und deren Konsequenz die Wirkung. Die Frage der notwendigen Verknüpfung von Ursache und Wirkung stellt sich damit nicht näher, da der Satz selbst diese Verknüpfung postuliert. Die Verifikation jedes speziellen Kausalgesetzes durch die Regeln der kausalen Induktion und deren Varianten beweist dabei das Bestehen einer notwendigen Verknüpfung von Ursache und Wirkung mit absoluter oder aber, je nach angewandter Regel, mit höchst möglicher partieller Sicherheit.

Mills Versuch einer methodologischen Klärung der Konzeption einer kausalen Erklärung ist unbefriedigend, da die Notwendigkeit der Verknüpfung von Ursache und Wirkung weder mit Sicherheit noch mit möglichst hoher partieller Sicherheit erweisbar ist. Eine befriedigende Aufklärung der Struktur kausaler Erklärung wurde erst durch Popper entwickelt. Demnach heißt einen Vorgang oder ein Ereignis kausal erklären, den singulären Satz, der diesen beschreibt, aus singulären Sätzen, die die Rand und Anfangsbedingungen beschreiben und aus Gesetzen, die die Form negativer universeller Existentialsätze besitzen, abzuleiten. Durch die Umdeutung der Idee der Kausalität in ein Problem der Ableitung von Sätzen findet dieses nichtlösba-re metaphysische Problem nun seine Lösung. Die singulären Sätze, die die Anfangs- und Randbedingungen beschreiben, beschreiben die Ursache(n) des ebenfalls durch einen singulären Beobachtungssatz formulierten zu erklärenden Ereignisses, i.e. der Wirkung; und die Behauptung einer notwendigen Verknüpfung von Ursache und Wirkung findet ihre Aufklärung in der logischen Notwendigkeit des deduktiven Schlusses, wonach eben der Satz, der eine Beobachtung beschreibt, aus Gesetzen und Anfangs- und Randbedingungen abzuleiten ist.²⁷

Schumpeter, dem natürlich die von Popper und später von Hempel und Oppenheim entwickelten Überlegungen zur Struktur nomologischer Erklärungen noch nicht zur Verfügung standen, entwickelt auf Grund seiner erkenntnislogischen Begründung der ökonomischen Theorie als Schemata und Formeln eine Konzeption von Erklärung, die das metaphysische Problem von Kausalität zu vermeiden sucht. Fasst man seiner Ansicht nach ökonomische Theorien als Schemata oder Gleichungssysteme auf, die die Abhängigkeiten von ökonomischen Quantitäten in Form von Funktionalzusammenhängen beschreiben, dann zeigt sich, dass sich das metaphysische Problem der Aufklärung von Kausalität und damit auch das Problem der Klärung der Konzeption einer kausalen

27 Popper, Logik der Forschung.

Erklärungen nicht weiter stellt. Werden die spezifisch allgemeinen und empirischen Sätze der Wissenschaft als Schemata betrachtet, denen keine Wahrheitswerte sondern bloß pragmatische Werte zugeschrieben werden können, dann kann eine befriedigende Konzeption einer Erklärung nicht in der Ableitung von singulären Sätzen aus Gesetzen und singulären Anfangs- oder Randbedingungen bestehen. Nach Schumpeter bilden die Schemata oder Gleichungen ähnlich den spezifisch allgemeinen und empirischen Sätzen zwar ebenfalls die Grundlage für die Erlangung wahrer singulärer Sätze, doch werden sie nicht aus diesen mit Hilfe weiterer Sätze abgeleitet, sondern durch die Substitution von richtigen Werten für die Variablen oder Leerstellen dieser Schemata erhalten. Da Gleichungssysteme nach Schumpeter bestimmte Zustände und Beziehungen von Elementen oder Variablen, nicht aber kausale Zusammenhänge beschreiben, ist auch die Konzeption einer Erklärung als nicht-kausal zu definieren. Da singuläre Sätze im Rahmen der erkenntnislogischen Begründung ökonomischer Theorie als Scheinsatzposition nicht kausal erklärt werden können, ist bei der Definition einer befriedigenden Konzeption einer theoretischen Erklärung diesem Umstand Rechnung zu tragen. Erklären heißt nach Schumpeter daher nicht einen singulären Satz aus anderen Sätzen abzuleiten, sondern bestimmte durch ein Gleichungssystem beschriebene Zustände auf andere Zustände zurückzuführen bzw. aus diesen abzuleiten. Schumpeter schreibt: „Finden wir nun, daß sie [nämlich die ökonomischen Quantitäten die die Elemente eines Gleichungssystems sind, KM] in einer solchen Verbindung stehen, daß zu einer gegebenen Größe einer oder einiger derselben eine gegebene Größe der anderen und nur eine gehört, so nennen wir das System eindeutig bestimmt.“²⁸ Schumpeter nennt diesen Zustand einen Gleichgewichtszustand und beschreibt nunmehr seine Konzeption von Erklärung. Demnach ist es „[...] unsere Aufgabe, wenn uns irgendein Zustand einer Volkswirtschaft gegeben ist, jene Änderung der Quantitäten abzuleiten, welche im nächsten Augenblick vor sich gehen werden, wenn nichts Unvorhergesehenes eintritt. Diese Ableitung ist es, die wir ‚Erklärung‘ nennen.“²⁹ Gerade weil aber die Aufgabe der theoretischen Ökonomie in der Beschreibung eines bestimmten Zustandes einer Ökonomie durch ein implizites Gleichungssystem besteht, um hieraus weitere Zustände des Systems durch Variation der Elemente dieses Gleichungssystems abzuleiten, kann Schumpeter keinen Unterschied in den Konzeptionen „Erklärung“ und „Beschreibung“ erkennen. Ihm zur Folge sind beide synonym, da zur Erklärung bzw. zum Verständnis wirtschaftlicher Ereignisse und Prozesse die ökonomische Theorie nur deren Beschreibung vornehmen kann.

28 Schumpeter, Das Wesen und der Hauptinhalt, 28. Unterstreichungen im Original gesperrt.

29 Ebenda, 28 f, Unterstreichungen im Original gesperrt.

VI

Abschließende Bemerkungen. Schumpeters erkenntnislogische Begründung der theoretischen Ökonomie ist das Resultat der durch den logischen Einwand gegen die Gültigkeit induktiver Schlüsse aufgeworfenen Problemsituation. Die Prämissen oder Thesen, die diese Problemsituation allgemein beschreiben, bilden die Prämissen aus denen er seine Position folgert und sind in seinem *Das Wesen und Hauptinhalt der theoretischen Nationalökonomie* auch explizit zu identifizieren.

Schumpeter teilt die allgemeine Prämisse allen Induktivismus (These I), wonach die wissenschaftliche Tätigkeit stets mit der Aufstellung von singulären Beobachtungssätzen, die Beobachtungen und persönliche Erlebnisse (Introspektion) beschreiben, beginnt. Er formuliert diese These wie folgt:

Schumpeters allgemeine These des Induktivismus: (I')

„Ebenso klar ist, sollte man meinen, daß auch die Ausgangspunkte jedes theoretischen Gedankenganges nur Tatsachen sein können, und daß nur aus Tatsachenbeobachtungen, wenn auch oft indirekt alle Resultate fließen.“³⁰

Die speziellen Prämissen oder Thesen, die seinen Überlegungen zu Grunde liegen sind folgende:

- (a) die These oder Prämisse der Vollentscheidbarkeit, wonach die Sätze oder Theorien der Wissenschaft prinzipiell als wahr oder falsch erweisbar sind.

Schumpeters These oder Prämisse der Vollentscheidbarkeit:

- (a') „Daß jedes Theorem und jedes Resultat an den Tatsachen verifiziert werden muß, ist klar [...] und wird [...] im Prinzip von jedermann anerkannt.³¹
- (b) die These oder Prämisse des Empirismus, wonach alle Wirklichkeitsätze die Grundlage ihres Wahrheitsentscheides in der Erfahrung besitzen.

30 Ebenda, 532.

31 Ebenda, 532.

Schumpeters Grundthese oder Prämisse des Empirismus:

- (b') „Eine Hypothese kann eine Aussage über Tatsachen sein, eine Vermutung über ein tatsächliches Geschehen ausdrücken und bedürfen der Verifizierung.“³²
- (c) die These der spezifischen oder strengen Allgemeinheit, wonach die Theorien der Wissenschaft raum-zeitlich unabhängige Geltung beanspruchen und empirisch sind.

Schumpeters Grundthese des Theoretismus oder der spezifischen Allgemeinheit:

- (c') „[...] wir sagen, unsere Sätze sind ‚allgemeingültig‘³³; „[...] wir können unsere Gesetze als verallgemeinerte Beobachtungen bezeichnen [...]“³⁴
- (d) die These oder Prämisse des logischen Einwands gegen die Gültigkeit induktiver Schlüsse, wonach es keine Verifikation von spezifisch allgemeinen Sätzen gibt.

Schumpeters These oder Prämisse der Unmöglichkeit der Verifikation von spezifisch allgemeinen Sätzen:

- (d') „[...] Gesetze als verallgemeinerte Beobachtungen zu bezeichnen [...] wollen wir [...] nicht tun, da wir eine vollständige Verallgemeinerung in dem Sinne, daß wir jede Möglichkeit einer instantia contraria ausschließen, nicht anstreben.“³⁵

Durch die Zurückweisung der These oder Prämisse (a) bzw. (a'), nämlich, dass spezifisch allgemeine Sätze oder die Theorien der Wissenschaft als wahr erweisbar sind, entwickelt Schumpeter seinen Begründungsversuch der theoretischen Ökonomie, der die Theorien der Wissenschaft nicht als echte Sätze der Wissenschaft sondern als Scheinsätze charakterisiert.

32 Ebenda, 531.

33 Ebenda, 528

34 Ebenda, 44.

35 Ebenda, 44.

Schumpeters Scheinsatzposition:

Die Theorie „[...] konstruiert ein Schema [...] das den Zweck hat [...] Tatsachen kurz zum Ausdruck zu bringen [...]“³⁶; „Diese Formeln nennen wir ‚Gesetze‘“³⁷; „Jeder Ausdruck, der, wenn gewisse Größen in ihn eingesetzt werden, uns die gesuchten Elemente unseres Systems ergibt, ist dazu geeignet, ohne daß wir danach fragen müßten, ob er an sich genommen eine wertvolle Erkenntnis darstellt oder nicht.“³⁸; „[...] vor allem kommt es uns auf die absolute Richtigkeit unserer Hypothesen nicht an. Sie sind [...] lediglich methodische Hilfsmittel, deren Wert wir nur aus ihren Früchten kennen. Nur formal ist ihre Rolle, und unsere Gesetze gewinnen nichts dadurch, daß man nachweist, daß sie auch an sich Wahrheiten sind.“³⁹; „Hat man das [...] begriffen, weiß man [...], daß nur der Zweck die Theorie heiligt, nur der Erfolg sie rechtfertigt.“⁴⁰

Schumpeters erkenntnislogischer Begründungsversuch der theoretischen Ökonomie mag zwar logisch korrekt sein, scheitert aber, wie jede andere instrumentalistische Position auch, aus spezifisch erkenntnistheoretischen Gründen. Diese erfordern eine Aufklärung des Begründungszusammenhanges der tatsächlich vorliegenden Erklärungen der theoretischen Sozialwissenschaften. Wie jedoch eine Analyse der Struktur vorliegender singulärer Erklärungen aber auch von vorliegenden sozialwissenschaftlichen Modellen zeigt, werden in beiden Erklärungstypen spezifisch allgemeine und empirische Theorien bzw. Hypothesen verwendet. Ohne die Verwendung spezifisch allgemeiner und empirischer Sätze kann keine befriedigende singuläre Erklärung in den theoretischen Wissenschaften formuliert werden; und auch Modelle bedürfen spezifisch allgemeiner und empirisch gehaltvoller Hypothesen oder Theorien, um sie zu ‚animieren‘, bzw. ‚zum laufen zu bringen‘. Andernfalls können keine Veränderungen erklärt werden. Schumpeters Instrumentalismus kann jedoch die Frage der Möglichkeit spezifisch allgemeiner und empirischer Sätze, wie sie in tatsächlichen Begründungszusammenhängen verwendet werden, nicht aufklären; er kann das Problem einer Auflösung des Gegensatzes von spezifischer Allgemeinheit und Empirismus bloß vermeiden und scheitert damit aber ‚transzendental‘. Ein weiterer Punkt, den Schumpeter übrigens selbst betont ist, dass mit der Begründung der theoretischen Ökonomie als Scheinsatzposition die formale

36 Ebenda, 42.

37 Ebenda, 43.

38 Ebenda, 55.

39 Ebenda, 64.

40 Ebenda, 529.

Sicherheit ökonomischer Theorien gegen deren Informationsgehalt substituiert wird. Das Ziel der theoretischen Ökonomie besteht nicht darin, empirisch gehaltvolle Theorien, die das wertende und wirtschaftliche Verhalten der Menschen erklären, aufzustellen und unter den konkurrierenden jene Theorie auszuwählen, deren strengste Prüfungen sie als bisher bewährt charakterisieren und die daher vorläufig als wahr zu vermuten sind. Ziel der theoretischen Ökonomie ist „[...] überhaupt nicht auf die handelnden Menschen zu sehen, sondern nur auf die Gütermengen in deren Besitze [...] [sowie] deren Veränderungen [zu] beschreiben, wie wenn sie sich automatisch vollzögen, ohne die Menschen, die dieselben tatsächlich bewirken, weiter zu beachten.“⁴¹ Die Konsequenzen dieses Vorgehens sind Schumpeter aber durchaus bewusst, wenn er schreibt: „Aber der Preis, den wir dafür zahlen, [...] tiefgreifend[e] Streiffragen zu vermeiden, ist ein hoher: Wir verzichten auf fast jede materielle Behauptung und drücken diese Terminologie zu einem harmlosen aber nichtssagenden Hilfsmittel des wissenschaftlichen Gedankenganges herab.“⁴² Die Konzeption einer ökonomischen Theorie als partielle Soziologie, die soziale Ereignisse und Prozesse als ungeplantes Ergebnis des Zusammenspiels des intendierten und wertenden Verhaltens der Menschen durch empirisch gehaltvolle Theorien erklärt, ist damit aber endgültig zu Grabe getragen. Der Versuch, den Erfolg wissenschaftlicher Tätigkeit pragmatisch zu erklären, kann theoretischen Fortschritt in den Wissenschaften eben nicht aufklären.

41 Ebenda, 86.

42 Ebenda, 36.

**„Innovation is making things happen ...“ –
einige Reflexionen über den Innovationsbegriff
bei Joseph A. Schumpeter und Peter F. Drucker**

Herbert Matis

*Invention is making things possible; innovation is making things happen.
Management is doing things right; leadership is doing the right things.*

Innovation – ein Begriff der in seinen vielfachen Facetten auch im Zentrum dieses zu Ehren von Dieter Stiefel verfassten Sammelbandes steht, ist etymologisch ableitbar aus dem spätantiken Kirchenlatein. Dort wird *innovatio* als „Erneuerung“ verstanden, es handelt sich dabei allerdings insbesondere um einen *inneren* Neuanfang, oft verbunden mit der Vorstellung eines göttlichen Gnadenerweises und göttlicher Erleuchtung, wobei es bei dieser inneren Erneuerung nicht nur um das menschliche Einzelwesen sondern auch um die Struktur der Gesellschaft insgesamt gehen konnte. Eine oberflächliche äußere Erneuerung und Wiederherstellung eines früheren Zustandes wurde hingegen mit einer anderen Vokabel, nämlich mit *renovatio* bezeichnet. Für Neues im alltäglichen Leben, wie die Herstellung neuer Werkzeuge, neuer Gegenstände, aber auch für die Schöpfung neuer Wörter verwendete man im Lateinischen den Begriff *novatio*.

Unter Innovation versteht man heute im allgemeinen Sprachgebrauch relativ unspezifisch Neuerungen aller Art. So definiert etwa der deutsche Soziologe Holger Braun-Thürmann: „Als Innovationen werden materielle oder symbolische Artefakte bezeichnet, welche Beobachterinnen und Beobachter als neuartig wahrnehmen und als Verbesserung gegenüber dem Bestehenden erleben.“¹ Nun ist es sicher zutreffend, dass für den Innovationscharakter einer Neuerung deren Wahrnehmbarkeit durch andere ein wichtiges Kriterium der Beurteilung ist. Eine Innovation im ökonomischen Sinn setzt aber weit

1 Holger Braun-Thürmann, Innovation – Eine Einführung, Bielefeld 2005, 2.

mehr voraus: In den Wirtschaftswissenschaften urteilt darüber, ob etwas als eine Innovation anzusehen ist, nicht ein „beobachtendes Individuum“ sondern ein „institutionalisierter Demiurg“, nämlich der Markt.

Denn Innovation weist als Begriff in den Wirtschaftswissenschaften eine engere und zugleich präzisere Konnotation auf. Es geht in der Ökonomie nicht bloß um Artefakte aller Art, die von anderen als Verbesserungen wahrgenommen werden, auch nicht um die Bedeutung einer neuen Idee oder Erfindung (also Invention), sondern Innovation bezeichnet die erfolgreiche „Neukombination von Produktionsfaktoren“, die mit wirtschaftlichem Erfolg verbundene Umsetzung und Anwendung von Inventionen, also die wirtschaftlich erfolgreiche *Durchsetzung* neuer Produkte, die Erschließung neuer Märkte, Vertriebswege, Rohstoffe, Energiequellen und Vertriebswege, die Anwendung neuer Verfahren und Prozessabläufe, Marketingstrategien, Organisationsformen, usw.

Allerdings gibt es hier mitunter gravierende Missverständnisse. So kündigt etwa das Wiener Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI) eine „Unternehmerakademie: Gute Ideen reichen nicht – Innovationen erfolgreich managen“ mit folgendem Inhalt an: „Durch Innovationen reagieren Unternehmen auf Veränderungen am Markt. Die Unternehmen, die durch die Entwicklung neuer Produkte oder Services die Bedürfnisse der Kunden/-innen besser erfüllen als der Mitbewerber, erzielen mit Innovationen einen dauerhaften Wettbewerbsvorsprung.“² Der grundlegende Irrtum besteht darin, dass – wie später noch deutlich gemacht werden soll – der innovative Unternehmer eben nicht auf Marktveränderungen reagiert, sondern er verändert selbst den Markt und schafft neue Marktconstellationen, oder wie Schumpeter argumentiert: „Er nötigt seine Produkte dem Markt auf.“³

Es sind vor allem zwei aus dem intellektuell und kulturell so anregenden Milieu des alten Österreich stammende und später in den Vereinigten Staaten berühmt gewordene Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler, für die „Innovation“ im Mittelpunkt ihres wissenschaftlichen Rasonnements steht: Einerseits der im mährischen Triesch (Třešť) geborene und zuletzt in Harvard lehrende Ökonom Joseph Alois Schumpeter und andererseits der eine Generation jüngere, aus Wien gebürtige Betriebswirt und Pionier der modernen

2 <http://www.wifiwien.at/eShop/bbDetails.aspx/Unternehmerakademie--Gute-Ideen-reichen--nicht---Innovationen--erfolgreich-managen/@/bbnr/403630/zg/Am1/> (Januar 2011).

3 Joseph Schumpeter, *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Nachdruck der 1. Auflage von 1911, hrsg. u. ergänzt um eine Einführung v. Jochen Röpke u. Olaf Stiller, Berlin 2006, 133.

Drucker fasst diese Schöpfung eines Marktes durch Innovationen anschaulich in die Worte: „*The purpose of a business is to create a customer.*“ Zit. nach: http://www.brainyquote.com/quotes/authors/p/peter_f_drucker.html (Januar 2011).

Managementlehre an der Claremont Graduate University in der Nähe von Los Angeles, Peter Ferdinand Drucker. Zwischen beiden lässt sich durchaus eine intellektuelle Verbindung herstellen.⁴ Bei aller Übereinstimmung ihrer Einschätzung der Bedeutung von Innovationen im Rahmen des ökonomischen Entwicklungsdiskurses haben allerdings beide einen durchaus differenzierten Zugang zu unserer zentralen Thematik. Nicht nur, weil Dieter Stiefel mit der Wiener Schumpeter-Gesellschaft eng verbunden ist, sondern auch, weil Schumpeters Beitrag zu diesem Thema der weitaus bedeutendere ist, wird dabei das Schwergewicht auf Letzterem liegen.

1. Joseph A. Schumpeter: Innovation als Prozess schöpferischer Zerstörung

Das Wort Innovation in seiner heutigen engeren Bedeutung korrespondiert in erster Linie mit dem Innovationsbegriff, wie ihn Joseph A. Schumpeter (1883–1950) in die Wirtschaftswissenschaften eingeführt hat. In dessen theoretischer Konzeption von wirtschaftlicher Entwicklung, die er als einen dynamischen „Prozess schöpferischer Zerstörung“ (*creative destruction*) charakterisiert, nehmen unternehmerische Innovationen die Schlüsselfunktion ein.⁵ Dieser Begriff findet sich allerdings – entgegen anders lautenden Behauptungen – weder in der ersten noch in der zweiten Auflage von Schumpeters *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* (1911, bzw. 1926), ein Werk, auf das in diesem Zusammenhang immer Bezug genommen wird, sondern in zwei im Anschluss an seine Vortragstätigkeit in Harvard 1927/28 in den Zeitschriften *Economica* und *The Economic Journal* publizierten englischsprachigen Aufsätzen.⁶

Allein schon der theoretische Anlauf von Schumpeter, um zu einer neuen „Theorie der dynamischen wirtschaftlichen Entwicklung“ zu gelangen, fällt unter die Kategorie einer wissenschaftlichen Innovation, denn Schumpeter musste dazu zunächst erst eine intellektuelle „Wende“ vornehmen und

4 Das vom Architekten Josef Hoffmann geplante Wiener Haus der großbürgerlich-jüdischen Familie Drucker (am Kaasgraben in Döbling) war ein Treffpunkt für Kulturschaffende, Intellektuelle und Wissenschaftler. Die Ökonomen Schumpeter, Mises und Hayek waren neben Künstlern, Ärzten und hohen Beamten regelmäßige Gäste, und es steht außer Zweifel, dass der 1909 geborene Peter F. Drucker von der Begegnung mit dem damals bereits arrivierten Gelehrten Schumpeter in seinem späteren wissenschaftlichen Oeuvre nachhaltig mitbeeinflusst worden ist. Drucker besuchte gemeinsam mit seinem Vater Schumpeter noch kurz vor dessen Tod Anfang 1950 in Taconic/Connecticut.

5 Dazu und zum Folgenden: Karl Bachinger, Herbert Matis, *Entwicklungsdimensionen des Kapitalismus. Klassische sozioökonomische Konzeptionen und Analysen*, Wien, Köln, Weimar 2009, 542–648.

6 Vgl. dazu den Beitrag von Karl Bachinger in diesem Sammelband.

viele bis dahin tradierte Annahmen der Neoklassik hinter sich lassen. Um die Bedeutung dieser Neuorientierung in Schumpeters Denken würdigen zu können, muss man sich daher die Ausgangssituation in seiner intellektuellen Entwicklung als Ökonom vergegenwärtigen: Schumpeter stand am Beginn seiner akademischen Laufbahn als Schüler der österreichischen Grenznutzenschule ja noch ganz in der Tradition der allgemeinen neoklassischen Gleichgewichtstheorie. Diese geht von der Vorstellung eines „stationären Wirtschaftskreislaufs“ aus, wie dies vom Begründer der Lausanner Schule der Neoklassik Léon Walras, dem Schumpeter zeitlebens große Verehrung entgegenbrachte, erstmals als mathematisch und logisch stringentes Modell formuliert wurde. Er selbst drückt dies folgendermaßen aus: „Walras verdanken wir ein Konzept vom System der Ökonomie und einen theoretischen Apparat, der zum ersten Mal in der Geschichte unserer Wissenschaft die reine Logik der wechselseitigen Zusammenhänge von wirtschaftlichen Größen erfasste.“⁷ Die „normalen“, gewissermaßen routinetaften Wirtschaftsvorgänge lassen sich im Rahmen dieser ausschließlich auf die Wirksamkeit von endogenen ökonomischen Faktoren reduzierten allgemeinen Gleichgewichtstheorie hinreichend erklären.⁸ Die Marktteilnehmer arrangieren sich mit den gegebenen Rahmenbedingungen (dazu zählen demografische, soziale und psychische Faktoren, Infrastruktur, Gesetzeslage, Steuern und Abgaben, Ressourcenausstattung usw.) und versuchen unter diesen Gegebenheiten jeweils ein wirtschaftliches Nutzenmaximum zu erlangen, in welchem die eingesetzten Produktionsmittel optimal kombiniert sind. Auf diese Weise tritt eine Konstellation ein, die in der neoklassischen Theorie als ökonomisches Gleichgewicht (*equilibrium*) definiert wird. Dieses ist dadurch charakterisiert, dass die nachgefragten und angebotenen Gütermengen übereinstimmen, Kosten und Nutzen bei der Verwendung der eingesetzten Produktionsmittel sind in diesem Gleichgewichtszustand ausbalanciert. Dieses vorzüglich in mathematischen Gleichungen fassbare Modell bildet endogene ökonomische Funktionszusammenhänge tatsächlich bestens ab: Wirtschaftliche Veränderungen werden – aus dieser statischen Perspektive betrachtet – lediglich durch wirtschaftsexogene („Stör“-)Faktoren wie z. B. Naturkatastrophen, Kriege, Revolutionen, staatliche Eingriffe usw. ausgelöst. Diese exogenen Kräfte bewir-

7 Joseph A. Schumpeter, Preface to the Japanese Edition of „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ (1937), wiederabgedruckt in: *Essays. On Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism*, ed. by Richard V. Clemence, New Brunswick, London 2003, 165–168. „To Walras we owe a concept of the economic system and a theoretical apparatus which for the first time in the history of our science effectively embraced the pure logic of the independence between economic quantities.“

8 Joseph A. Schumpeter, *Beiträge zur Sozialökonomik*, hrsg. übersetzt und eingeleitet v. Stephan Böhm, Wien, Köln, Graz 1987, 150 f.

ken zwar Störungen und Datenänderungen im Kreislauf und lösen damit in der Folge wirtschaftliche Anpassungsreaktionen aus, allerdings pendelt sich die Wirtschaft sodann wiederum auf einem neuen Gleichgewichtsniveau ein. Der „Wirtschaftskreislauf“, wie er durch diese Theorie des statischen wirtschaftlichen Gleichgewichts beschrieben wird, kennt somit zwar durchaus durch solche exogene Faktoren ausgelöste Veränderungen, aber keine Entwicklung im eigentlichen Sinn.⁹ Ein Konstrukt wie die statische Theorie vernachlässigt damit, so war die Überzeugung Schumpeters, ein entscheidendes Wesenselement des Kapitalismus, nämlich seine inhärente Entwicklungsdynamik – ein Phänomen, das damit nicht in den Griff zu bekommen ist.

Bereits in seinem ersten Buch *Das Wesen und der Hauptinhalt der theoretischen Nationalökonomie* (1908), in welchem er noch ganz im Banne der österreichischen Grenznutzenschule stand, merkte Schumpeter kritisch an, dass die statische Theorie eines „entwicklungslosen Kreislaufes unter gegebenen Verhältnissen“ nicht imstande sei, „große Veränderungen und längere Epochen“¹⁰ im Wirtschaftsgeschehen zu erklären. Mit anderen Worten: Mit dem Modell der neoklassischen Gleichgewichtstheorie, die das wirtschaftliche Geschehen „in jahraus jahrein wesentlich gleicher Bahn“¹¹ abbildet, lässt sich eine dynamische wirtschaftliche Entwicklung, wie sie ja die kapitalistische Marktwirtschaft in besonderer Weise auszeichnet, nicht hinreichend erfassen.

Noch während der Zeit seiner ersten Professur, die er 1909 bis 1911 an der Universität Czernowitz in der Bukowina bis zu seiner Berufung an die Karl Franzens Universität in Graz ausübte, ließ Schumpeter infolgedessen den engen neoklassischen Kontext hinter sich, in dem er sich bisher als Schüler von Menger, Böhm-Bawerk und Wieser bewegt hatte. In seinem noch in Czernowitz 1911 verfassten Buch *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*¹² stellt sich Schumpeter der herausfordernden Aufgabe, „einen allgemeinen Entwicklungsmechanismus“ zu finden, der den Wirtschaftsprozess vorantreibt. Dieses vor genau hundert Jahren entstandene Werk, für viele Dogmenhistoriker der ökonomischen Theorie wohl der wichtigste und nachhaltigste Beitrag Schumpeters zur sozioökonomischen Theoriebildung, erfuhr dann 1926 eine zweite und in wesentlichen Abschnitten (totale Überarbeitung des 2. Ka-

9 Joseph Schumpeter, *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, 2. neu bearbeitete Aufl., München, Leipzig 1926, 95 f.

10 Joseph Schumpeter, *Das Wesen und der Hauptinhalt der theoretischen Nationalökonomie*, 1908, 2. Aufl., Berlin 1970, 618.

11 Schumpeter, *Theorie*, 2. Aufl., 93.

12 Joseph Schumpeter, *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Nachdruck der 1. Auflage von 1911, hrsg. u. ergänzt um eine Einführung v. Jochen Röpke u. Olaf Stiller, Berlin 2006.

pitels, Streichung des 7. Kapitels) gegenüber der Erstfassung stark überarbeitete Auflage, die auch einen neuen Untertitel trägt: „Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und Konjunkturzyklus“. Schumpeter wählte diesen neuen Untertitel nach Auffassung seiner Biographen ganz bewusst, um sich von all jenen Kritikern abzugrenzen, die sein Werk auf eine bloß wirtschaftshistorische Darstellung reduzieren und die damit verbundene grundsätzliche Neuorientierung in Richtung Sozioökonomie nicht erkennen wollten.

Schumpeter ließ mit diesem Buch, das heute als eine der einflussreichsten Publikationen im Kanon der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur überhaupt gilt, wie schon erwähnt das tradierte neoklassische Paradigma hinter sich und gelangte zu einem theoretisch neu fundierten Ansatz. Mit seinem methodischen Konzept der „Sozioökonomie“, verstanden als eine „soziale Universalwissenschaft“, bringt er, indem er Wirtschaftstheorie, Wirtschaftsgeschichte, Wirtschaftsstatistik und Wirtschaftssoziologie in einen interdependenten Zusammenhang stellt, eine integrale Sichtweise in den wirtschaftswissenschaftlichen Diskurs ein. Zugleich betrachtet er die Wirtschaft als einen dynamischen Entwicklungsprozess, in dem ein stationäres Gleichgewicht höchstens ein vorübergehendes Zwischenstadium darstellt. Damit hatte er die eingeengte statische Perspektive der Neoklassik endgültig hinter sich gelassen.

Es geht Schumpeter dabei nicht nur darum, in die bisher statischen Dimensionen verpflichtete ökonomische Theorie das Entwicklungskonzept zu integrieren, sondern vor allem um die Freilegung des Veränderungsmechanismus und der Kräfte, die eine wirtschaftliche „Entwicklung“ auslösen. Der zentrale Impuls für die „fundamentalen Veränderungen in der Sphäre der Produktion im weitesten Sinn“¹³ geht dabei aus seiner Sicht von „Innovationen“ aus. Während man die Funktionsweise einer vorkapitalistischen „traditionellen Wirtschaft“, die auf Bewahrung und Sicherung eines standesgemäßen Einkommens hin orientiert war, durchaus mit Kategorien der „Statik“ erklären könnte, ist die „Dynamik“, und damit auch der ganze Aufstieg des modernen Kapitalismus, nur als eine Kette von aufeinander folgenden Innovationen zu verstehen.

Schumpeter erklärt Innovation folgendermaßen: „Was wir unwissenschaftlich ökonomischen Fortschritt nennen, bedeutet im Wesentlichen, produktive Ressourcen bisher in der Praxis unerprobten Verwendungen zuzuführen [...] Das nennen wir ‚Innovation‘“¹⁴ Es ist also festzuhalten, dass Schumpeter den Begriff Innovation somit wesentlich enger fasst als später

13 Schumpeter, *Theorie*, 2. Aufl., 95.

14 Joseph A. Schumpeter, *Beiträge zur Sozialökonomik*, Wien, Köln, Graz 1987, 59.

etwa auch Drucker, der darunter „nichts anderes als Dinge auf eine andere, bessere Art zu tun“ versteht:¹⁵ Innovationen bedeuten für Schumpeter „irreversible“ Umwälzungen des Produktionsapparates.

Das Wesen der Innovationen besteht darin, dass sie sich als wirtschaftlich erfolgreiche diskontinuierliche und zugleich spontane Durchsetzung neuer Kombinationen von Produktionsmitteln manifestieren und damit einen nachhaltigen wirtschaftlichen Entwicklungsimpuls in Gang setzen. Schumpeter führt konkret fünf Fälle von Innovationen an:

- Herstellung eines neuen Produkts oder einer neuen Produktqualität;
- Einführung einer neuen, in einem Industriezweig noch unbekanntem Produktionsmethode, die jedoch nicht unbedingt auf einer neuen Erfindung beruhen muss;
- Erschließung eines neuen Absatzmarktes, auf dem ein Industriezweig noch nicht eingeführt war, egal, ob dieser Markt schon vorher existierte oder nicht;
- Erschließung einer neuen Bezugsquelle von Rohstoffen oder Halbfabrikaten;
- Durchführung einer Neuorganisation wie Schaffung einer Monopolstellung (z. B. durch Vertrustung) oder Durchbrechen einer Monopolstellung¹⁶.

Beispiele für solche Innovationen – Schumpeter spricht manchmal auch von „Sprüngen“ oder „Mutationen“ – gibt es in der Wirtschaftsgeschichte zahlreich; die entsprechende Liste umfasst etwa die Durchsetzung von Eisenbahn, Flugzeug und Containerschiff als neuartige Verkehrsträger, die Anwendung von Fließband (*assembly line*) und *Taylorismus* (*scientific management*) in der Massenproduktion, die wirtschaftliche Umsetzung neuer Technologien wie Elektrotechnik, Computer, und Mobiltelefonie, die Penetration ehemals zentralgesteuerter Planwirtschaften durch Finanzkapital, Baumärkte und Versicherungen, die Erzeugung von synthetischen Kunststoffen, die Umsetzung von Erkenntnissen aus Bionik, Genetik und Nanotechnologie, die Verdrängung des Einzelhandels durch Handelsketten, Supermärkte und Warenhäuser, usw. Auch wenn es jemand mit Hilfe neuer Marketingmethoden gelingt, die Konsumenten davon zu überzeugen, dass ein bestimmter *Energy-Drink*, bzw. ein kalorienreicher Hamburger oder ein bestimmtes *Mobile-Phone* quasi unverzichtbar für das individuelle Wohlfühl sei, so handelt es sich dabei um eine Innovation. Damit entsteht über die unternehmerischen Innovationen eine ungeheure wirtschaftliche Entwicklungsdynamik, die das vorhandene Alte zerstört und durch Neues ersetzt. Schumpeter charakterisiert die dadurch ausgelöste Entwicklung

15 Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, New York 1985, 35.

16 Schumpeter, *Theorie*, 2. Aufl., 100 f.

als einen „Prozess der schöpferischen Zerstörung“, der „unaufhörlich die Wirtschaftsstruktur *von innen heraus* revolutioniert, dabei unaufhörlich die alten Strukturen zerstört und unaufhörlich neue schafft“¹⁷.

Diejenigen Unternehmer, die als erste solche Innovationen in der wirtschaftlichen Praxis umsetzen, erringen auf diese Weise ein befristetes Monopol und üben es solange aus, bis sich genügend Nachahmer finden. Am Beispiel des Automobils zeichnete Schumpeter in einem seiner Vorträge den durch eine unternehmerische Innovation ausgelösten Prozess recht anschaulich nach: „Vor 1904 dachte niemand daran, dass das Automobil jemals ein Artikel für den Massenkonsum sein könnte. Niemand wusste, dass die Möglichkeit bestünde, jedes Jahr Millionen von Autos zu verkaufen. Aber einer, Mr. Ford, erkannte es. Und er errichtete eine gigantische Fabrik, um ein preisgünstiges Automobil zu produzieren. Am Anfang konnte er dieses ohne jegliche Konkurrenz verkaufen und wurde zum reichsten Mann der Welt. Aber sobald Ford mit seinen Fabriken begann und andere die damit verbundenen Möglichkeiten erkannten, war es leicht, dies nachzuahmen. Wettbewerber traten auf, in Amerika, in Italien, Deutschland, Frankreich und England begannen neue Unternehmungen billige Autos zu erzeugen. Sie alle stiegen in dieses Geschäft ein, weil sie dem großen Erfolg nacheiferten. Auf diese Weise entstand eine große neue Industrie für Produkte, für die das amerikanische Volk direkt und indirekt mehr als 15 % seines Einkommens aufwendete. Für das Wirtschaftsleben bedeutete dies eine große Verwerfung, was zugleich eine Erklärung für ökonomische Aufschwünge und Depressionen liefert.“¹⁸.

Die Dynamik der wirtschaftlichen Entwicklung ist aus Schumpeters Perspektive also dem Wirken von innovativen Unternehmern geschuldet: „Er (der Unternehmer) [...] ist das Agens der wirtschaftlichen Entwicklung, weil er

17 Joseph A. Schumpeter, *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, 1942, 8. Aufl., München 2005, 137 f.

18 Joseph A. Schumpeter, *The Theory of the Business Cycle*, in: *Lecture at the Imperial University of Tokyo on January 30th, 1931*. Wiederabgedruckt bei Ulrich Hedtke: <http://www.schumpeter.info/text2~1.htm>. (Januar 2011).

“Before 1904 nobody thought that the motor car could ever be an article of mass consumption. Nobody knew there was the possibility of selling millions of cars every year. But one man, Mr. Ford, knew it. And he built a gigantic plant in order to produce a cheap motor car. He could sell them at first without any competition, and became the richest man in the world. But once Mr. Ford had started his factories, and other people saw this could be done, it was easy to copy it. Competitors arose in America, and in Italy, Germany, France and England new companies began to turn out cheap cars. All these people rushed into this business, to follow in the way of the big success. And so a great new industry grew up, on the products of which the American people spend directly and indirectly more than 15 % of their income. This meant a great disturbance of economic life and here you have the explanation both of booms and depressions.”

eine Veränderung der Wirtschaft aus der Wirtschaft selbst heraus erzeugt.¹⁹ Dadurch erlangt der das Neue durchsetzende innovative Unternehmer eine temporäre Monopolstellung, die es ihm auch erlaubt, entsprechende Monopolgewinne zu generieren. Der monopolistische Unternehmergeinn, der aus der erfolgreichen Einführung neuer Kombinationen resultiert, ist somit gewissermaßen der Preis, „mit dem in der kapitalistischen Gesellschaft erfolgreiche Innovation bezahlt wird“.²⁰ Mit anderen Worten: „Ohne Entwicklung kein Unternehmergeinn, ohne Unternehmergeinn keine Entwicklung“²¹. Allerdings geht dieser monopolistische Erlös und der aufgrund der Pionierstellung des Innovators errungene Vorteil in der Folge wieder verloren: Konkurrenten treten auf, welche die Neuerung imitieren; Monopolstellung und damit auch Profit sind daher nur vorübergehend zu behaupten. Denn der innovative Unternehmer löst mit seiner Pionierleistung zugleich auch Demonstrations-, Stimulierungs- und Multiplikator-Effekte aus, der dynamische Sektor der Innovationen bewirkt damit aufgrund von mimetischen Effekten der Nachahmung entsprechende Adaptionen, die aus einer rein statischen Wirtschaft niemals hervorgehen würden. Üblicherweise erklärt die ökonomische Theorie der „Marktformen“ Monopolstellungen – wenn für ein ökonomische Gut nur ein Anbieter (oder nur ein Nachfrager) existiert – über natürliche und rechtliche Markteintrittsbarrieren oder als die Wirkung von vertraglichen Zusammenschlüssen zur Unterbindung des Wettbewerbs (z. B. Kartelle). Schumpeter hingegen interpretiert das Auftreten monopolistischer Marktconstellationen durch die einzigartige Wettbewerbssituation, die infolge der unternehmerischen Innovationen temporäre Wirksamkeit erlangt.

Der innovative Unternehmer – in Schumpeters noch stark in der Elitentheorie des 19. Jahrhunderts (hier vor allem beeinflusst von seinem Lehrer Friedrich v. Wieser) verhafteter Diktion: der „Wirtschaftsführer“²² – durchbricht die für die den statischen Kreislauf charakteristischen routinehaften Kombinationen im Produktionsprozess. Er stellt sich unter Aufgabe tradierter Gewohnheitsmuster den neuen Herausforderungen, er betritt mit der Durchsetzung neuer Kombinationen der Produktionsfaktoren wirtschaftliches Neuland, er nimmt die Herausforderung neuer Ideen als reale ökonomische Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten wahr und zwingt da-

19 Schumpeter, *Theorie*, 1. Aufl., 147.

20 Joseph A. Schumpeter, *Konjunkturzyklen. Eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses*, Bd. 1, Göttingen 1939, 113.

21 Joseph A. Schumpeter, *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, 1942, 8. Aufl., München 2005, 137 f.

22 Schumpeter dürfte einerseits Ideen des Sozialdarwinismus, andererseits auch solche der zeitgenössischen Elitetheorien rezipiert haben. Vgl. auch den Beitrag von Karl Bachinger in diesem Sammelband.

mit den wirtschaftlichen Kreislauf in eine neue Bahn.²³ Der solcherart als „Wirtschaftsführer“ apostrophierte Innovator orientiert sich (in Verfolgung des Sayschen Theorems, wonach jedes Angebot seine Nachfrage findet) dabei nicht einfach an der vorhandenen oder unmittelbar absehbaren Nachfrage, sondern er erschafft sich gewissermaßen seinen eigenen Absatzmarkt, er „nötigt seine Produkte dem Markt auf.“²⁴

Der Unternehmer ist aber nicht nur „ein Mann der Tat“ und der stetige Anstoß zu Veränderungen, sondern er ist in erster Linie auch ein „schöpferischer Gestalter“. Erst diese Verknüpfung von Kreativität, Entscheidungsfreude und Tatkraft ist das eigentliche Spezifikum von Schumpeters innovativem Unternehmer, der diesen von im routinemäßigen statischen Kreislauf gefangenen „Wirten“ unterscheidet. Mit schöpferischem Gestalten meint Schumpeter allerdings nicht die Kreativität, die man umgangssprachlich häufig mit neuem Denken und neuen Ideen assoziiert, sondern es geht um die „Umsetzung“ und „Durchsetzung“ dieser neuen Gedanken und Ideen. Der Mann der Tat und der kreative Gestalter verschmelzen in Schumpeters Konzeptualisierung zum „schöpferischen Zerstörer“, der, indem er dem Neuen zum Durchbruch verhilft, das etablierte Althergebrachte vernichtet.

Das Merkmal von Innovationen ist es, dass sie der Wirtschaft endogen entspringen und somit also ein inhärentes Merkmal der kapitalistischen Entwicklungsdynamik darstellen. Weil aber dieser „ewige Sturm der schöpferischen Zerstörung“²⁵ nicht stetig sondern diskontinuierlich erfolgt, verursacht er massive Verwerfungen in Form konjunktureller Wechsellagen, Irritationen und Fehlallokationen der Marktkräfte sowie sprunghafte Veränderungen der wirtschaftlichen Daten; er löst damit dynamische Reaktionen aus, welche die gesamte Wirtschaft in eine neue Bahn drängen: „Dass die Volkswirtschaft stets neue Bahnen einschlägt [...], darin und nicht in einer Folge von statischen Veränderungen innerhalb von statischen Bahnen liegt der Kern des Phänomens der wirtschaftlichen Entwicklung.“²⁶

Schumpeter gelangt daher zu der Überzeugung, dass in der Wirtschaft demnach eine Dualität („Zweifachheit des Wirtschaftsprozesses“) von „Statik“ und die „Dynamik“ existiert.²⁷ Es gibt einerseits den stationären Kreislauf und andererseits das Innovationssystem. Während der „statische Sektor“ (Kreislauf) sozusagen die „Normalität“ des Wirtschaftsablaufs widerspiegelt,

23 Schumpeter, Theorie, 2. Aufl., 124 ff.

24 Schumpeter, Theorie, 1. Aufl., 133. Drucker fasst dies in die Worte vom Zweck des Unternehmens, Kunden zu kreieren (vgl. Fußnote 3).

25 Joseph A. Schumpeter, Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 1942, 8. Aufl., München 2005, 138.

26 Schumpeter, Beiträge zur Sozialökonomik, 235.

27 Schumpeter, Theorie, 1. Aufl., 515.

und die Vorstellung des ökonomischen Gleichgewichts erst den Maßstab für die Messung von variablen wirtschaftlichen Teilgrößen zur Verfügung stellt²⁸, repräsentiert das Innovationssystem den damit strukturell verkoppelten „dynamischen Sektor“: „Wir erkennen also, dass sich das wirtschaftliche Leben [...] aus zwei verschiedenen Arten von Vorgängen zusammensetzt, die nicht nur theoretisch, sondern auch in der Wirklichkeit unterscheidbar und gleich real sind. Sie greifen ineinander über und wirken aufeinander ...“²⁹ Dabei konstatiert Schumpeter eine „Gleichgewichtstendenz“, welche die Wirtschaft „nach jedem Abschweifen das Systems zu einem neuen Gleichgewichtszustand zurückführt“.³⁰ Weil aber in der Praxis ein ideales Gleichgewicht niemals auftritt, spricht Schumpeter in diesem Fall von „Gleichgewichtsnähe“.³¹ Wichtig ist es, in diesem Zusammenhang festzuhalten, dass er dabei die Vorstellung eines dynamischen Gleichgewichts, wie es z. B. von neueren neoklassischen Modellen suggeriert wird, zurückweist: „Es folgt aus der ganzen Anlage unsres Gedankengangs, dass es kein dynamisches Gleichgewicht gibt. Die Entwicklung ist ihrem innersten Wesen nach eine Störung des bestehenden statischen Gleichgewichts [...] Entwicklung und Gleichgewicht, beides in unserm Sinne genommen, sind also Gegensätze, die einander ausschließen. Es wird nicht die statische Wirtschaft durch ein statisches und die dynamische Wirtschaft durch ein dynamisches Gleichgewicht charakterisiert, sondern es gibt überhaupt nur in der ersteren ein Gleichgewicht.“³² Der dynamische Sektor folgt vielmehr einer ganz anderen Logik, dass nämlich Entwicklung immer weitere Entwicklung generiert.³³

2. Peter F. Drucker: Systematisches Innovationsmanagement

Seit Peter F. Drucker (1909–2005) im Jahre 1946 seine Arbeit *Concept of the Corporation* (dt.: *Das Großunternehmen*, Düsseldorf 1966) veröffentlichte, war er der „Management-Guru“ schlechthin. Nach Ansicht der *New York Times* galt er als „the man who invented management“, bzw. – wie dies vor kurzem ein einschlägiges Managementmagazin in seinem Nachruf zum Ausdruck brachte – als ein „Visionär, der Innovationen und Strategien für Unternehmer in einer sich stetig verändernden Welt in einer einfachen und klaren Sprache vorstellte“.³⁴ Er wird u. a. auch im Online-Lexikon Wikipedia

28 Schumpeter, *Konjunkturzyklen.*, Bd. 1, 77.

29 Schumpeter, *Theorie*, 1. Aufl., 513.

30 Schumpeter, *Konjunkturzyklen*, Bd. 1., 77 f.

31 Ebenda, 77 f.

32 Schumpeter, *Theorie*, 1. Aufl., 489.

33 Ebenda, 189.: „Die Entwicklung erzeugt immer weitere Entwicklung.“

34 *Manager Magazin*, v. 3. 1. 2011.

als „Pionier der modernen Managementlehre“ und als ein in mehr als dreißig Sprachen übersetzter „origineller und unabhängiger Denker“ apostrophiert, der Marketing und Innovationen als die Grundlagen für den Unternehmenserfolg betrachtet. Was ihn allerdings m. E. vor allem auszeichnet, ist, dass er ein Mann mit gesundem Menschenverstand sowie praktischen Einsichten aufgrund der Kenntnis zahlreicher Fallstudien war, gesegnet mit einer großartigen Formulierungsgabe, mehr ein der Praxis verpflichteter Betriebswirt und Managementlehrer als ein Wissenschaftler. Fredmund Malik, Begründer und Leiter des Managementzentrums St. Gallen, würdigt in einer Rezension von Jack Beattys Buch *The world according to Peter Drucker* (1998) die Verdienste Druckers für die Managementlehre daher wohl zu Recht: „Drucker hat nicht nur die Bedeutung von Management als erster gesehen und eine Managementlehre formuliert. Während 50 Jahren hat er die meisten Ideen und Praktiken entwickelt, die im Chaos der Management-Modewellen bisher Bestand hatten und wirklich brauchbar sind. Von Drucker stammt unter anderem das Konzept des Management by Objectives, er hat die ersten Arbeiten zum Themenkreis Unternehmenspolitik und Corporate Governance verfasst, er hat sich auf gänzlich neue Weise mit dem Gewinn, seiner Funktion und seiner Bedeutung befasst. Zweck und Mission des Unternehmens, die Grundformen der Unternehmensorganisation, Aufgaben und Gestaltungsprinzipien des Top Managements, Delegation, Entscheidungsfindung, Effektivität der Arbeitsweise von Führungskräften, Kontrolle, Selbstkontrolle und Verantwortung sind Themen, die sich in Druckers Schriften bereits in den fünfziger Jahren finden. Er hat das erste Buch über Unternehmensstrategie geschrieben – *Managing for Results*, 1964 – zwanzig Jahre vor der dann produzierten Literaturflut. Es ist noch immer das Beste, was es zu diesem Thema gibt.“³⁵

Es ist hier nicht der Ort, um Druckers Anteil an der Entwicklung von Marketing und Managementlehre oder auch sein engagiertes Eintreten für ein lebenslanges Lernen zu würdigen. Was aber seinen Beitrag zur funktionellen Rolle und Bedeutung von „Entrepreneurship“ und Innovationssystem für die wirtschaftliche Entwicklungsdynamik anbelangt, so kann man sich bei näherer Betrachtung kaum dem Eindruck entziehen, er sei in diesem Bereich weniger ein origineller Vordenker als ein geschickter „Verpackungskünstler“ geborgter Ideen gewesen. Drucker steht hier jedenfalls voll und ganz unter dem Eindruck von Schumpeters Unternehmertheorem und hat dessen Überlegungen wenig hinzuzufügen. Dort, wo er dies tut, nimmt er zum Teil unzulässige Verallgemeinerungen des Innovationsbegriffs vor, um „systematische Innovation“ als eine ganz allgemeine Managementaufgabe definieren. Peter

35 <http://www.druckersociety.at/index.php/peterdruckerhome/commentaries/prof-dr-fredmund-malik?start=2> (Dezember 2010).

F. Druckers Verdienst besteht vor allem darin, einige wichtige unternehmerische Innovationen in Form von Fallstudien in seinen einschlägigen Publikationen erfasst zu haben. Was er ebenfalls vollkommen richtig erkannt hat, ist das Faktum, dass darüber, ob etwas als Innovation anzusehen ist oder nicht, letztlich der Markt entscheidet: „Der Prüfstein für eine Innovation liegt nicht in ihrem Neusein, ihrem wissenschaftlichen Inhalt oder in ihrer Raffiniertheit. Der Prüfstein ist die *Durchsetzung am Markt*.“³⁶

Drucker dürfte sich der Pionierrolle Schumpeters durchaus bewusst gewesen sein, denn in einem von ihm selbst als einer seiner besten Artikel (Drucker im Original: „*Aside from the Kierkegaard essay, it's the best thing I ever wrote.*“) eingeschätzten Beitrag würdigt er Schumpeter als wichtigen Vordenker und Wegbereiter einer Theorie der dynamischen wirtschaftlichen Entwicklung und hebt vor allem dessen Bedeutung für die ökonomische Rechtfertigung des Unternehmergewinns hervor: „Schumpeters Wirtschaftstheorie ist kein geschlossenes System wie Newtons Weltall oder Keynes' ‚Makroökonomie‘. Es ist vielmehr ein System, das ständig wächst und sich ständig verändert und seiner Natur nach eher biologisch als mechanisch ist [...]. Schumpeter bestand [...] darauf, dass die Innovation – d. h. unternehmerisches Denken und Handeln, das Ressourcen aus alten und veralteten Verwendungen abzieht und für neue und produktivere Verwendungen einsetzt – das Wesentliche, den Kern der Wirtschaft und ganz besonders einer modernen Wirtschaft, ausmache. [...] Schumpeters ‚Innovator‘ mit seiner ‚kreativen Zerstörung‘ ist bis jetzt die einzige Theorie, die erklärt, warum es einen Faktor gibt, den wir als ‚Gewinn‘ bezeichnen. Die klassischen Nationalökonominnen wussten sehr wohl, dass ihre Theorien keinerlei Erklärungsgrund für den Profit beinhalteten. In einer gleichgewichtigen Wirtschaft mit einem geschlossenen Wirtschaftssystem ist kein Platz für Gewinn, keine Rechtfertigung dafür, keine Erklärung dafür. Wenn der Gewinn jedoch ein echter Kostenfaktor ist und wenn der Gewinn insbesondere die einzige Möglichkeit zur Erhaltung von Arbeitsplätzen und zur Schaffung von neuen Arbeitsplätzen bietet, wird der ‚Kapitalismus‘ dadurch wieder zu einem moralischen System. [...] Dadurch allein wird Schumpeters Wirtschaftsmodell zum einzigen Modell, das uns als Ausgangspunkt für die Wirtschaftspolitik dienen kann, die wir brauchen.“³⁷

Wenn wir Druckers Beitrag zur Rolle und Funktionsweise von Innovationen im Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Entwicklungsdynamik erfassen wollen, so bieten sich dafür wohl in erster Linie seine diesbezüglichen Überlegungen an, die er 1985 in einem Buch mit dem Titel *Innovation and En-*

36 Peter F. Drucker, *Innovations-Management für Wirtschaft und Politik*, Düsseldorf, Wien 1985, 18.

37 *Manager Magazin*, v. 3. 1. 2011.

trepreneurship zusammengefasst hat.³⁸ In diesem Buch, das er selbst als „das erste Buch überhaupt, in dem versucht wird, das Thema *in seiner Gesamtheit systematisch darzustellen*“ [sic!], bezeichnet, findet sich u. a. als Definition: „Innovation bedeutet [...] den Akt, womit Ressourcen mit einer neuen Kapazität ausgestattet werden, um Wohlstand zu erzeugen“, allerdings auch die wenig aussagekräftige Feststellung: „Die überwältigende Mehrheit von erfolgreichen Innovationen beruht auf der Nutzung von Wandel“³⁹ Drucker stellt dabei allerdings die Schumpetersche Argumentation auf den Kopf: Bei ihm verursacht nicht der innovative Unternehmer den dynamischen Wandel der Wirtschaft, sondern die überwältigende Mehrheit von Innovationen nutzt den Wandel. An anderer Stelle wird dies noch deutlicher gemacht: „Allerdings treibt der Unternehmer den Wandel in den meisten Fällen nicht selbst voran. Aber – und damit werden Unternehmer und Unternehmertum definiert – der Unternehmer *sucht nach Wandel, reagiert auf den Wandel und nutzt ihn als Chance*.“⁴⁰ An anderer Stelle schreibt er: „Es ist der Wandel, der immer eine Chance für etwas Neues und Andersartiges bietet. Systematische Innovation besteht daher aus einer zielgerichteten und organisierten Suche nach Veränderungen und aus der systematischen Analyse der sich daraus ergebenden Möglichkeiten zu Neuerungen der Wirtschaft oder Gesellschaft.“⁴¹

Drucker – der übrigens auch der Meinung ist, dass die Erfindung des „Managements“ als eine der wichtigsten sozialen Innovationen des 20. Jahrhunderts anzusehen sei⁴² – war davon überzeugt, dass Innovation nicht auf die Funktion des Schumpeterschen „schöpferischen Zerstörers“ reduziert werden könne. Innovationen sind vielmehr aus seiner Perspektive eine unternehmerische Aufgabe. „Informationsmanagement“, das er als eine bestimmte Form von „zielgerichteter Tätigkeit“ definiert, sei auch im Routinebetrieb der Unternehmen möglich und notwendig: „Ein etabliertes Unternehmen braucht unabhängig von seiner Größe spezifische Ansätze, spezifische unternehmenspolitische Konzepte und spezifische Strukturen, wenn es innovativ tätig werden und unternehmerisches Handeln im Sinne von ‚Entrepreneurship‘ praktizieren will.“⁴³ Er vertrat in einem ebenfalls 1985 im *Harvard*

38 Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, New York 1985; dt.: *Innovations-Management für Wirtschaft und Politik*, Düsseldorf, Wien 1985. Zitiert wird, wenn nicht anders vermerkt, im Folgenden aus der deutschen Ausgabe.

39 Drucker, *Innovation*, 35. „Innovation is [...] the act that endows resources with a new capacity to create wealth; The overwhelming majority of successful innovations exploit change.“

40 Drucker, *Innovations-Management*, 53.

41 Ebenda, 64.

42 Ebenda, 60.

43 Ebenda, 12 u. 16.

Business Review unter dem Titel *The Discipline of Innovation* erschienenen und 2002 neu abgedruckten Artikel – im Gegensatz zu Schumpeter, der sein Innovationskonzept auf die einzigartige kreative Rolle des Unternehmers fokussiert – die Ansicht, dass das Aufspüren neuer innovativer Geschäftsideen eine ureigene Managementaufgabe sei: „Es gibt natürlich Innovationen, die auf einen Geistesblitz zurückgehen. Die meisten Innovationen, vor allem die erfolgreichen, sind allerdings das Ergebnis bewusster zweckgeleiteter Suche nach Innovationsmöglichkeiten, wie sie nur in wenigen Situationen aufzuspüren sind.“⁴⁴ Nicht die Persönlichkeit eines als Innovator auftretenden „Wirtschaftsführers“ sondern eine Selbstverpflichtung des Managers zur systematischen Anwendung von Innovation sei entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg: „Unternehmer werden lernen müssen, wie man systematisches Innovationsmanagement in der Praxis betreibt.“⁴⁵ Man müsse dazu eine methodische Analyse von attraktiven Geschäftsmöglichkeiten anstellen, es bedürfe darüber hinaus zur Umsetzung auch einer „funktionellen Inspiration“. Im oben erwähnten Artikel in der *Harvard Business Review* weist Drucker darauf hin, dass es in jenen Fällen, wo Innovation auf Eingebung (*inspiration*) beruht, für das Management genügt, die richtigen Leute für die Umsetzung zu finden und ihnen dabei nichts in den Weg zu legen. Wenn Innovation aber ein Ergebnis angestrebter Bemühungen ist, so ist das Management wesentlich mehr gefordert, die nötigen Rollenverteilungen und Prozesse einzurichten, klare Zielvorgaben zu formulieren und entsprechende Maßzahlen und Evaluierungen auf allen Ebenen einzurichten. Er kommt zu dem Schluss: „Innovation ist die spezifische Funktion des Unternehmertums, gleichgültig, ob es sich um ein bereits bestehendes Unternehmen handelt, eine öffentliche Dienstleistungseinrichtung, oder eine von einem einzelnen in der eigenen Küche aufgezogene Unternehmensgründung. Es ist das Mittel, mit dem der Unternehmer entweder neue wohlstandsmehrende Ressourcen hervorbringt oder bestehende Ressourcen mit erweiterten Möglichkeiten ausstattet, um Reichtum zu erzeugen.“⁴⁶

44 Wieder abgedruckt in Peter F. Drucker, *The Innovative Enterprise*, in: *Best of Harvard Business Review*, Aug. 2002, 96. „There are, of course, innovations that spring from a flash of genius. Most innovations, however, especially the successful ones, result from a conscious, purposeful search for innovation opportunities, which are found only in a few situations.“

45 Drucker, *Innovations-Management*, 63.

46 Drucker, *Innovative Enterprise*, 95. „Innovation is the specific function of entrepreneurship, whether in an existing business, a public service institution, or a new venture started by a lone individual in the family kitchen. It is the means by which the entrepreneur either creates new wealth-producing resources or endows existing resources with enhanced potential for creating wealth.“

Innovationsmanagement, das er als „organisiert, systematisch, zielgerichtet und rational arbeiten“ begreift⁴⁷, gilt ihm also als eine erlernbare Fähigkeit („Unternehmertum und Innovation lassen sich erlernen“⁴⁸) und als ein in der Praxis einsetzbares „unternehmerspezifisches Instrument“: „Die Innovation ist das spezifische Instrument des Unternehmers. Innovation ist, Ressourcen mit neuen wohlstandsschaffenden Kapazitäten zu versehen [...] Unternehmer müssen Innovationsquellen, d. h. Anzeichen und Symptome des Wandels, die auf günstige Neuerungsmöglichkeiten hinweisen, gezielt aufspüren und gleichzeitig die Prinzipien erfolgreichen Innovationsmanagements kennen und umzusetzen wissen [...] Was auch immer das Wohlstand schaffende Potential bestehender Ressourcen ändert, ist gleichzeitig auch Innovation.“⁴⁹ Innovationsmanagement beruht demnach darauf, dass eine systematische Prüfung der Bereiche, die unternehmerische Chancen eröffnen – denn „Innovationen haben ihre Ursprünge in günstigen Gelegenheiten“⁵⁰ – vorgenommen wird, wobei Drucker je nach den vorgefundenen Symptomen insgesamt sieben (an anderer Stelle auch acht⁵¹ solcher nicht eindeutig voneinander abgrenzbarer) Bereiche definiert, die er als zuverlässige potentielle Quellen für Veränderungen sieht. Als unternehmensinterne Indikatoren bzw. als Quellen für innovative Chancen führt er an:

- Das Unvermutete (*unexpected occurrences*), das Unerwartete, sei es Erfolg oder Scheitern, die Überraschung.
- Inkongruenzen (*incongruities*) – Widersprüche zwischen Sein und Schein, zwischen der Realität und dem Bild, das man sich von ihr macht oder das man sich wünscht.
- Verfahrensbedürfnissen (*process needs*).
- Branchen und Marktstrukturen (*industry and market changes*). Der ‚Erd-rutsch‘ – eine plötzliche Veränderung in der Branchen- oder Marktstruktur, die alle überrascht.

Hinzu kommen noch externe Indikatoren, wozu Drucker insbesondere Veränderungen im gesellschaftlichen, philosophischen, politischen und intellektuellen Bereich zählt:

- Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur (*demographic changes*).

47 Drucker, Innovations-Management, 84.

48 Ebenda, 221.

49 Ebenda, 45 u. 58 f.

50 Ebenda, 111.

51 Ebenda, 197 ff. In diesem Fall führt er noch die „zündende Idee“ als weitere Quelle von Innovationen ein.

- Veränderungen in Bezug auf Wahrnehmungen, Bedeutungen und Stimmungslagen (*changes in perception*).
- Neues Wissen im wissenschaftlichen und außerwissenschaftlichen Bereich (*new knowledge*).⁵²

Daraus ergibt sich m. E. eine Diskrepanz zum Innovationsbegriff bei Schumpeter. In dessen Verständnis würden wohl die drei letztgenannten Veränderungen als exogene Faktoren, die innerhalb des statischen Wirtschaftskreislaufs zwar Veränderungen auslösen, jedoch keine durch Innovation ausgelöste dynamische Entwicklung bewirken, bzw. die vier erstgenannten Veränderungen nicht als Möglichkeit für innovative Unternehmerdisposition, sondern als Folge von bereits getätigten Innovationen betrachtet werden. Wenn Drucker schreibt: „Innovationen müssen integrierter Bestandteil des Gewöhnlichen und Normalen sein und vielleicht sogar zur Alltagsroutine werden“⁵³, so verschimmt hier der Begriff des Innovators im Schumpeterschen Sinne vollkommen: Innovation wird in diesem Kontext zum bloßen Stereotyp für Neuerungen aller Art. Besonders deutlich wird dies in der zuletzt angeführten zentralen Aussage, in der er einen Bezug zum normalen routinemäßigen Unternehmensablauf herstellt. Drucker hat Schumpeter zwar gekannt, aber nicht verstanden.

52 Ebenda, 65 u. 137.

53 Ebenda, 221.

Innovationsdynamik und *Technology Assessment*

Zur Geschichte der Technikbewertung

Gerhard Senft

Im Oktober 1957 gelangte ein neues Medikament mit dem Wirkstoff Thalidomid auf den Markt. Das Beruhigungs- und Schlafmittel wurde in den Apotheken unter den Bezeichnungen „Contergan“ und „Softenon“ angeboten. Die immer wieder betonte Ungefährlichkeit und die angeblich gute Verträglichkeit – die Werbung versprach gar Augenblicke „voll natürlicher Harmonie“ – führten auch zur Einnahme durch schwangere Frauen. Das Präparat wurde zum Welterfolg, allein in der Bundesrepublik Deutschland gingen mehr als eine halbe Million Packungen über die Ladentische. Auffällig war zu jener Zeit aber die zunehmende Zahl missgebildeter Neugeborener. In Großbritannien, Deutschland und Australien begannen mehrere Forschergruppen unabhängig voneinander nach den Ursachen der Fehlbildungen bei den Säuglingen zu suchen. Es dauerte mehrere Jahre, bis ein eindeutiger Zusammenhang zwischen Thalidomid und den gehäuften Verkrüppelungen nachgewiesen werden konnte. Im November 1961 wurde das Medikament vom Markt genommen – eindeutig zu spät: an die 10.000 Kinder waren schwerbehindert auf die Welt gekommen, wie viele Schwangerschaften durch die Einnahme des Präparats ungewollt unterbrochen worden waren, wurde nie zu erheben versucht.¹

Die verheerenden Auswirkungen von „Contergan“ und „Softenon“ waren ausschließlich auf den Umstand zurückzuführen, dass bis in die 1960er Jahre keine effizienten Arzneimittelzulassungsverfahren existierten. Zweifellos hat der „Contergan-Skandal“ dazu beigetragen, dass die Ansätze einer Verträglichkeitsforschung nun zunehmend in den Mittelpunkt gesellschaftlicher und fachspezifischer Diskussionen rückten. Das wachsende Bewusstsein, dass die Nebenwirkungen moderner technischer Verfahren, chemischer und pharmazeutischer Produkte bislang nicht gekannte Schäden verursachen können,

¹ Klaus Huhn, Mord durch Tabletten. Der Fall Contergan, Berlin 2010.

fürte dazu, die Bewertung von Innovationen nun nicht mehr allein vom ökonomischen Nutzenkalkül, sondern auch von Fragen des „Risikos“ und der „Sicherheit“ abhängig zu machen. In den USA tauchte in den 1960er Jahren erstmals der Begriff „Technology Assessment“ (TA) auf. Die neue Form einer institutionalisierten Technikbewertung bezog sich zunächst aber nur auf technische Großprojekte, an deren Planung und Ausführung die öffentliche Hand beteiligt war. In Politik beratender Funktion eingesetzt, wurde die Technikfolgenabschätzung in der Folge sukzessive aufgewertet. Der Bewertungshorizont von TA lässt sich heute anhand folgender Punkte konturieren:

1. Technikbewertung ist als ein bereichs- und fachübergreifender, koordinierter, institutionalisierter Prozess zu verstehen.
2. Der Beobachtungsbereich von TA umfasst nicht nur die Lösungssuche, sondern bezieht auch Alternativen zu anstehenden (sozio-)technischen Problemen ein.
3. Technikfolgenabschätzung beschränkt sich nicht auf beabsichtigte technische und wirtschaftliche Wirkungen, sondern versucht auch nicht ausdrücklich erwartete Folgen für die Gesellschaft und die natürliche Umwelt zu erfassen.
4. TA hat nicht nur die Aufgabe, die Funktionsfähigkeit und die wirtschaftliche Rationalität technischer Projekte zu beurteilen; darüber hinaus sollen auch Werte der Lebensqualität mit einbezogen werden.
5. Im Rahmen der Technikbewertung wird die technische Entwicklung als ein sozialer Prozess betrachtet, der im Interesse menschlicher Lebensqualität beeinflusst werden kann und soll.²

Die Verträglichkeitsforschung erhielt im ausgehenden 20. Jahrhundert durch die vermehrten Umweltprobleme einen zunehmend höheren Stellenwert. Als Ausdruck eines gesellschaftlichen Bedürfnisses wurde die Frage einer „Technikbewertung“ aber schon wesentlich früher formuliert. Interessant scheinen in diesem Zusammenhang etwa die Ausführungen des Georgius Agricola, der in seinem Werk „De re metallica“ die Diskussion von der Mitte des 16. Jahrhunderts über die Vor- und Nachteile des Berg- und Hüttenwesens wiedergibt.³ Die Literaturgeschichte liefert eine Fülle von Zeugnissen hinsichtlich einer sozialen Bewertung von Technik. Die schreibende Zunft verfügt über das erforderliche Maß an Sensibilität sowie über die entsprechende Artikula-

2 Verein Deutscher Ingenieure, Ausschuß Grundlagen der Technikbewertung: Richtlinie VDI 3780. Technikbewertung: Begriffe und Grundlagen (1991), Anhang 6, in: Hans Lenk, Günther Ropohl (Hg.), Technik und Ethik, Stuttgart 1993, 334–364.

3 Georgius Agricola (1494–1555), De re metallica, Paris 1541, abrufbar auf: <http://www.ucmp.berkeley.edu/history/agricola.html> (28. Jänner 2010).

tionsfähigkeit, um als professioneller Verstärker meist nur latent vorhandener Alltagseinstellungen hervorzutreten. Literarische Produkte erlauben Aussagen über die Auseinandersetzung der Gesellschaft mit dem Prozess der Technisierung, sie spiegeln die Verhaltensnormen bestimmter gesellschaftlicher Gruppen ebenso wie die Wechsellagen von Kulturpessimismus und Fortschrittseuphorie. Im Folgenden geht es nun um eine historische Bestandsaufnahme zum Thema Technikbewertung i. w. S., die schlaglichtartig den „langen Blick“ zurück freigibt.

Frühe Industrialisierungskritik

In England begann sich zu Beginn des 18. Jahrhunderts ein Holzkohlenmangel bemerkbar zu machen, der den Sektor der Eisenproduktion spürbar beeinträchtigte. Abraham Darby experimentierte erfolgreich mit Koks als Surrogat und trug damit zu einer Verbesserung des Hochofenbetriebes bei. Spätere Innovationen ermöglichten in der zweiten Hälfte des Jahrhunderts erstmals die Massenproduktion im Metallbereich. Bestehende Kapazitätsungleichgewichte in der Textilverarbeitung regten Mitte der 1760er Jahre James Hargreaves zur Erfindung der „Spinning Jenny“ an. Weitere Neuerungen in der Textilherstellung schlossen sich an. Zwischen 1784 und 1786 entwickelte Edmund Cartwright den mechanischen Webstuhl. Im Gefolge dieser Innovationen wurde auch im Textilbereich die Massenerzeugung möglich. Doch nicht nur bei den Produktionsmitteln gelang ein großer Sprung nach vorn. In der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts machte James Watt die Dampfmaschine industriell einsetzbar; nun hallte auch der Lärm der Energieerzeugungsmaschinen in den Werkstätten wider. Das technisch-industrielle Zeitalter hatte begonnen.

Die Durchsetzung der Neuerungen ging aber nicht ohne sozialen Widerstand vor sich. Viele Arbeiter in den Fabriken sahen in den Taktvorgaben der Maschine eine Quelle der Ausbeutung, auf lange Sicht, so fürchteten sie auch, würden sie durch die Artefakte ersetzt werden. Lord Byron, der mit den von Ned Ludd angeführten Maschinenstürmern sympathisierte, schrieb am 25. Februar 1812 an Lord Holland: „Ihre Exzesse [die der Maschinenstürmer, Anm.] mag man verurteilen, aber darüber wundern kann man sich nicht. [...] So sehr [...] wir auch jegliche Verbesserung in den Künsten bejubeln mögen, die der Menschheit zugute kommen, so dürfen wir doch nicht hinnehmen, daß die Menschheit den Fortschritten der Mechanisierung geopfert wird. [...] Beispielsweise werden – durch die Einführung einer bestimmten Art von Webmaschine, bei der ein Mann die Arbeit von sieben leistet – sechs um ihre Arbeit gebracht. Jedoch muß bemerkt werden, daß solche Arbeit von weit schlechterer Qualität ist, sich zu Hause schwerlich vermarkten läßt und

hingehudelt wird, weil man den Export im Auge hat.“⁴ Die Maschinenstürmerie blieb in der Geschichte der Arbeiterbewegung nur eine Episode, die Gründung erster Gewerkschaften und Arbeitervereine führte zu einer Veränderung der Zielsetzungen. Der politisch engagierte Schriftsteller Ernst Toller sollte die Möglichkeit einer Versöhnung von Arbeiterschaft und moderner Maschinerie später in seinen Dramen „Masse Mensch“ (1919) und „Die Maschinenstürmer“ (1920) andeuten. In „Masse Mensch“ lässt er den Chor der Arbeiterschaft zunächst verlauten: „Maschinen pressen uns wie Vieh in Schlachthaus, Maschinen klemmen uns in Schraubstock, [...] nieder die Fabriken, nieder die Maschinen“. Auch wenn das Stück letztlich nicht zu einem guten Ende kommt, Toller lässt zwischendrin eine (weibliche) Stimme der Vernunft einfließen: „Fabrik ist nicht mehr zu zerstören. [...] Fabrik sei Diener würdigen Lebens! Seele des Menschen bezwinde die Fabrik!“⁵

„Licht“ und „Schatten“ des Eisenbahnbaus

Der Eisenbahnbetrieb, der zentrale industrielle Leitsektor des 19. Jahrhunderts, ließ die ambivalenten Haltungen gegenüber der Technologisierungswelle innerhalb der Gesellschaft noch deutlicher hervortreten. Die Eisenbahn ermöglichte den Transport von Arbeitskräften und Gütern über weite Distanzen, verbilligte das Verkehrswesen enorm und trug damit wesentlich zur Erweiterung bestehender Wirtschaftsgebiete bei. In der öffentlichen Wahrnehmung wurde die Eisenbahn zum Symbol der modernen Technik schlechthin, wurden nun doch auch jene Teile der Bevölkerung, die nie eine Fabrik von innen zu sehen bekamen, mit der „großen Maschine“ konfrontiert. Es zeigte sich vor allem eines: was Schießpulver und Buchdruckerkunst für den Beginn des Zeitalters der Reformation gewesen waren, das war der „Dampfwagen“ für das 19. Jahrhundert. Die Polarisierung der Gesellschaft hinsichtlich der Bewertung des Eisenbahnwesens entsprach der Bedeutung dieser Verkehrsrevolution. Während Anastasius Grün die „dampfbetriebenen Wagenburgen“ euphorisch begrüßte⁶, beklagte Franz Grillparzer die Bedrohung des Geistes durch das ungestüme, nun auch verkehrstechnisch unterstützte Drängen von „Handel und Gewerbe“. Nikolaus Lenau betrachtete die Eisenbahn als „schlimmen Gast im grünen Hain“. Heinrich Heine bewahrte auch bei seiner Bewertung des Eisenbahnwesens den für ihn charakteristischen ironischen Ton.⁷ Das schich-

4 Lord Byrons Brief an Lord Holland vom 25. Februar 1812, Anhang I, in: Neil Postman, Die Zweite Aufklärung. Vom 18. ins 21. Jahrhundert, Berlin 1999, 221.

5 Ernst Toller, Masse Mensch (1919), Stuttgart 2005, 12, 22.

6 Anastasius Grün, Die Poesie des Dampfes (1837), in: Markus Krause (Hg.), Poesie & Maschine. Die Technik in der deutschsprachigen Literatur, Köln 1989, 30–32.

7 Franz Grillparzer, Nikolaus Lenau, Heinrich Heine zitiert in: Manfred Riedel, Vom

tenspezifische Moment in den einzelnen Bewertungen tritt oft deutlich hervor. Die Modeschriftstellerin der 1840er Jahre, Gräfin Ida Hahn-Hahn, urteilte: „Für ein geringes [...] rutscht vornehm und gering, reich und arm, Mensch und Vieh auf dem Dampfwagen umher. [...] Nivelliert werden dann auch alle Schranken, Stände, Genüsse und Bedürfnisse.“⁸ Hier liegt für die Aristokratin, der die Privilegien abhanden zu kommen scheinen, ein zentraler Punkt: Die Massen „avancieren“, wie Hegel dies nannte, und überholen mit dem Zug die Kutschen der Oberschicht. Anders hingegen lautete eine mehr dem gesellschaftlichen Fortschritt verpflichtete Auffassung: „Die Eisenbahn war nicht nur ein technischer und wirtschaftlicher, sondern auch ein sozialer Fortschritt, da sie das Reisen demokratisierte. Mit Post und Wagen konnten nur wohlhabende Leute reisen. Heute reist sozusagen jedermann.“⁹

Der romantische Blick zurück

Analog zur techno-ökonomischen Entwicklung des 19. Jahrhundert verbreitete sich innerhalb der Gesellschaft zunehmend eine utilitaristische Grundhaltung, eine am Nützlichkeitsprinzip orientierte Mentalität. Nach den Vorgaben des Utilitarismus werden eine Handlung oder eine Handlungsregel dann als legitim angesehen, wenn sie dem Glück der größeren Zahl dienlich sind.¹⁰ Die Problematik des utilitaristischen Denkens liegt jedoch auf der Hand: Erstens ergibt sich die Frage, wie das „Glück der Mehrheit“ quantitativ und insbesondere qualitativ zu bestimmen ist. Zweitens ist die Schwierigkeit in Betracht zu ziehen, dort klare Grenzen zu setzen, wo unveräußerbare Werte angetastet werden (Recht auf Leben, Würde des Einzelnen, Schutz von Minderheiten). Ganz allgemein gilt zudem: das „größtmögliche Glück der größtmöglichen Zahl“ ist nicht identisch mit dem Postulat „Wohlstand für alle“ (Pierre Ramus), d. h. dass im Utilitarismus das Moment der Exklusion *ex ante* akzeptiert wird. Die Ausrichtung am reinen Nützlichkeitsprinzip wurde im 19. Jahrhundert insbesondere von den Romantikern angegriffen. Sie verurteilten das aus dem Nutzendenken resultierende hektische Treiben der neuen Zeit, und damit im Zusammenhang das Abhandenkommen von Muße und Gelassenheit.

Biedermeier zum Maschinenzeitalter. Zur Kulturgeschichte der ersten Eisenbahnen in Deutschland, in: Harro Segeberg (Hg.), *Technik in der Literatur*, Frankfurt/M 1987, 111 ff.

8 Ida Hahn-Hahn, *Reisebriefe*, Band I, Berlin 1841, 7.

9 Paul Dehn, *Auto-Auswüchse*, in: *Der Türmer. Monatsschrift für Gemüt und Geist*, 6 (1912), 358.

10 Heiner Hastedt, *Aufklärung und Technik. Grundprobleme einer Ethik der Technik*, Frankfurt/M 1991, 59.

Die Romantiker träumten von einer Rückkehr in eine vorindustrielle Produktionsweise, in zahlreichen schriftstellerischen Werken wurde die Leichtigkeit des Seins im traditionsgebundenen dörflichen Zusammenhang beschrieben.¹¹ Bekannt ist etwa Joseph Eichendorffs Roman „Aus dem Leben eines Taugenichts“, in dem – wie so häufig bei den Romantikern – das Mühlenmotiv eine besondere Rolle spielt.¹² Die Widersprüchlichkeiten der romantischen Haltung sind dabei jedoch nicht zu übersehen. So befand sich der vormoderne Müller durchaus nicht im Einklang mit der von den Romantikern zurückgeforderten „göttlichen Ordnung“. Der Müller galt als „Sonntags-“ bzw. als „Nachtarbeiter“. Den Bauern war er verdächtig, weil er sich von seinem Arbeitsplatz entfernen konnte, die Mühlenmaschinerie aber trotzdem ihre Produktionsleistung erbrachte. Daraus entwickelte sich auch der schlechte Ruf des Müllers, etwa mit dem Teufel im Bunde zu stehen. Doch trotz so mancher Fehleinschätzung gelang es den Romantikern immer wieder, die Finger auf die wunden Punkte des Industriesystems zu legen. Sie thematisierten als erste den Raubbau an der Natur, sie entrüsteten sich über das entmenschte Dasein in den Fabriken und sie wiesen auf die Gefährdung der Umwelt durch die moderne Produktionsweise hin. Exemplarisch für die industriekritische Literatur des 19. Jahrhunderts ist Wilhelm Raabes Roman „Pfisters Mühle“, in dem u. a. die Verseuchung der Gewässer durch Industrieabfälle thematisiert wird.¹³

Organisierter Kapitalismus und Großtechnik

Im ausgehenden 19. Jahrhundert erreichte der moderne Kapitalismus ein neues Entwicklungsstadium. Unübersehbare Konzentrations- und Monopolisierungsbewegungen in der Wirtschaft sowie die Hinwendung zu einem neuen Staatsinterventionismus bildeten die Hauptmerkmale. Der Wandel zeigte sich auch anhand der Entstehung einer verbandstrukturierten Gesellschaft mit neuen Arbeiterschichten (Angestellte, technische Intelligenz). Die dem Wiener Börsenkrach von 1873 folgende Weltwirtschaftskrise und die Akkumulationsbewegungen des späten 19. Jahrhunderts lieferten die Hauptimpulse zum Übergang von einem Wirtschaftssystem liberaler Prägung zu einem „Organisierten Kapitalismus“. Die Veränderungen hatten aber auch ganz wesentlich mit den Auswirkungen der zweiten industriellen Revolution zu tun. Mittels der Nutzung von Erdöl und Elektrizität wurde eine neue ener-

11 Rüdiger Safranski, *Romantik. Eine deutsche Affäre*, München 2007.

12 Joseph Eichendorff, *Aus dem Leben eines Taugenichts* (1826), Amsterdam, Berlin, Wien o. J.

13 Wilhelm Raabe, *Pfisters Mühle* (1884), Göttingen 1961, 52 f.

getische Grundlage geschaffen, als neue Leitsektoren traten die chemische Industrie, die Elektroindustrie und die Autoindustrie hervor.

Um 1900 ist die Geburtsstunde des großtechnischen Systems zu verorten. Unter einem großtechnischen System ist zu verstehen: ein zu großen Einheiten verknüpftes und verfahrenstechnisch geordnetes Gefüge, das einen Teil der gesellschaftlichen Sphäre bildet. Die zunehmende Vernetzung in Wirtschaft und Gesellschaft (Energiegewinnung, Verkehrswesen, Kommunikationstechnologien) ließ den Systemcharakter der Maschinen und Apparate immer deutlicher erkennbar werden, unter den neuen Voraussetzungen vervielfachten sich die Anbindungsmöglichkeiten. Günther Anders sollte dazu festhalten, dass im modernen Industriesystem „[...] die *Maschinen* ipso facto ihrer Verzahntheit und Zusammenarbeit aufhören, Maschinen zu sein, dass sie ‚onthologisch absinken‘, nämlich zu *Geräteteilen* werden, zu Teilen von Großgeräten.“¹⁴ Das Vorhandensein einzelner Geräte ist nach Anders’ Diagnose nicht mehr gegeben – nur das Ganze sei als das Wahre zu begreifen. Jedes einzelne Gerät sei seinerseits nur ein Maschinenteil, nur ein Element, nur ein Stück in einem System der Maschinen.¹⁵

Die wachsenden Nutzungsmöglichkeiten der Technik steigerten auf der einen Seite die Ängste vor überdimensionierten, unkontrollierbaren Apparaten, auf der anderen Seite jedoch nährten sie auch weit reichende Menschlichkeitshoffnungen. Die Faszination der Welt der Technik und das Lob des Ingenieurs spiegeln sich in zahlreichen literarischen Hervorbringungen wider. Werner Siemens schilderte die Verlegung des ersten Transatlantikkabels in seinen Lebenserinnerungen 1892 als gewaltiges Abenteuer.¹⁶ Der Schriftsteller Iwan Goll war überzeugt, dass sich die Einweihung des Panamakanals 1914 als ein wahrer Triumph menschlicher Verbrüderung gestalten würde: „Und wenn diese Tore (Schleusen) sich öffnen werden, / wenn zwei feindliche Ozeane mit Gejubel sich küssen – / Oh, dann müssen, alle Völker weinen auf Erden. / Alles, was Dein ist, Erde, wird sich nun Bruder nennen.“¹⁷ Das nicht selten realitätsferne Pathos der Technikbegeisterten schien manchmal jenes der vormodernen Romantiker noch zu übertreffen.¹⁸

14 Günther Anders, *Die Antiquiertheit des Menschen*. Band II: Über die Zerstörung des Lebens im Zeitalter der dritten industriellen Revolution, München 1980, 120.

15 Günther Anders, *Die Antiquiertheit des Menschen*. Band I: Über die Seele im Zeitalter der zweiten industriellen Revolution, München 1956, 31 f.

16 Werner Siemens, *Lebenserinnerungen* (1892), Berlin 1916, 123 ff.

17 Iwan Goll (1912) zitiert in: Karlheinz Daniels, *Expressionismus und Technik* (1969), in: Segeberg, *Literatur*, 365.

18 Geflissentlich wurden bei apologetischen Betrachtungen dieser Art auch die zahlreichen Finanzskandale ausgeklammert, die den Bau des Panamakanals begleitet hatten. Vgl. Pierre-Joseph Proudhon, *Handbuch des Börsenspekulanten* (1857), hrsg. von Gerhard Senft, Berlin, Münster, Wien, Zürich, London 2009, Anhang, 269.

Der Siegeszug des Taylorismus

Der unbestrittene Held der neuen Epoche war der Ingenieur. Der Bedarf der neuen Leitindustrien an technischen Entwicklern und Spezialisten war sprunghaft angewachsen, in den wirtschaftlich vorangeschrittenen Ländern schossen technische Universitäten und ähnliche Ausbildungsstätten wie Pilze aus dem Boden.¹⁹ In Deutschland wurde 1899 das Promotionsrecht an den technischen Hochschulen eingeführt, damit war der Ingenieur in das Bildungsbürgertum integriert. In der sich wandelnden verbandsstrukturierten Wirtschaft spielten die Techniker eindeutig eine Vorreiterrolle, wie der 1856 gegründete „Verein Deutscher Ingenieure“ (VDI) veranschaulicht. Dem neuen Abenteurertypus wurde gesellschaftliche Anerkennung in höchstem Maße zuteil, wie etwa in Erich Grisars „Der Gesang der Fabrik“ erkennbar wird: „Ingenieure überbrücken in kühnen Gedanken / abgründige Täler, wildflutenden Wassers Schranken, / dringen hinein in der Erde Tiefen, / in denen seit Urzeiten Kohle und Erze schliefen, / fördern, schmelzen und formen das rohe Metall / in Öfen, die ihre Kühnheit gebaut, / füllen die fernsten Winkel der Erde, / die je nur ein Mensch im Geiste geschaut, mit des erhabenen Wortes Schall: Es werde!“²⁰

Die Herausbildung einer von Großbetrieben dominierten Wirtschaft eröffnete ein erhebliches Rationalisierungspotential. Mit dem Einzug des Taylor-Systems in den Produktionsbetrieb, mit der Verfeinerung der Arbeitsteilung wurden neue Standards im Fertigungssektor geschaffen.²¹ Bis zum Zeitpunkt der ersten Veröffentlichungen Frederic Winslow Taylors war für Rationalisierungsingenieure nur der Wirkungsgrad einer Maschine berechenbar gewesen (Energie-Input im Verhältnis zum Output einer Maschine), der Faktor der menschlichen Arbeit war aber ein unbestimmbares Element geblieben. Die Studien des Arbeitstechnikers Taylor, der sich mit menschlichen Bewegungsabläufen und Fließbandtechnik beschäftigte, deuteten zahlreiche Lösungsmöglichkeiten an, brachten aber auch einen weiteren Schritt

19 Eine wichtige Institution mit Vorbildcharakter in ganz Europa war die 1794 in Paris gegründete „École Polytechnique“, die mit naturwissenschaftlich-technischem Schwerpunkt ausgestattet Forschung und Lehre in idealer Weise miteinander verknüpfte. Im Jahr 1815 wurde in Wien das „k. k. Polytechnische Institut“ (später „Technische Hochschule“) ins Leben gerufen. 1825 folgte die Gründung der „Technischen Hochschule“ in Karlsruhe, 1827 die Gründung des „Polytechnischen Zentralinstituts“ in München, 1828 die Gründung der „Technischen Bildungsanstalt“ in Dresden.

20 Erich Grisar, Die Fabrik (1923), in: Günther Heintz (Hg.), Deutsche Arbeiterdichtung 1910–1933, Stuttgart 1974, 204.

21 Frederick Winslow Taylor, Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung (1911), München, Berlin 1919.

der Entmenschlichung in den Fabriken und Produktionsstätten. Es ist daher wenig überraschend, dass sich in die verbreitete Technikeuphorie immer wieder auch kritische Stimmen mischten. Dass Arbeit nun monotoner und körperfeindlicher wurde, war eine wesentliche Folge der rationalisierten Massenfertigung. Nicht ohne Grund sollte Charlie Chaplin die Fließbandarbeit zu einem Hauptbezugspunkt seiner Persiflage „*Modern Times*“ machen. Der US-amerikanische Schriftsteller Upton Sinclair, der die neuen Formen der Arbeitsorganisationen direkt studierte, indem er sich zu Recherchezwecken als Arbeiter in Fabriken einschleuste, schilderte in seinem Buch „*Der Dschungel*“ die Einführung des Taylorismus in den Schlachthöfen von Chicago.²² Früh zeigte Sinclair damit die Probleme einer industrialisierten Lebensmittelverarbeitung auf, die bis heute bestehen, wie Skandalfälle (von gepanschem Speiseöl bis zum Gammelfleisch) mit schöner Regelmäßigkeit drastisch vor Augen führen.

Technikeuphorie und Kriegsbegeisterung

Die Kritik der Verhältnisse ging jedoch angesichts der jubelnden Bejahung moderner technischer Verfahren oftmals unter. Einen kaum zu überbietenden Höhepunkt frenetischer Technikbegeisterung lieferte in der Zeit unmittelbar vor dem Ersten Weltkrieg die Strömung des Futurismus. Das „Manifest des Futurismus“ von 1909 offenbarte in seinem Ideengehalt wie kein anderes Dokument dieser Epoche die geistige Beschaffenheit einer Umbruchszeit, in der sich der abrupte Übergang zu einer technologisch bestimmten neuen Lebensform vollzog und der Mensch in ungewohnte, bis dahin irrealen Dimensionen hineingetragen wurde. Hier ein paar Auszüge aus dem futuristischen Manifest: „Wir lieben das moderne Leben, das wesentlich dynamisch und lärmend ist, nicht feierlich, majestätisch, ernst [...]“. Und weiter: „In die Musik müssen alle neuen Regungen der Natur, die vom Menschen stets aufs neue gezähmt wird, hineingetragen werden; man muß den Massen, dem großen Liede der Industrie, den Eisenbahnzügen, den Unterseebooten, den Kreuzern, den Automobilen, den Luftschiffen, eine musikalische Seele geben. Den innersten Motiven der musikalischen Dichtung muß man die Herrschaft der Maschine, das siegreiche Gebiet der Elektrizität hinzufügen.“²³ Die angeblichen Schönheiten des motorisierten Lebens, das Automobil, das Flugzeug, die Vision einer Eroberung des Weltraumes wurden zu Quellen der Inspiration. Der Futurismus stand für die überschwängliche Beschreibung von Tem-

22 Upton Sinclair, *Der Dschungel* (1906), Weimar, Berlin 1976, 56 f.

23 Filippo Tommaso Marinetti, *Manifest des Futurismus*, erschienen in: *Le Figaro*, Paris, 20. Februar 1909, nachlesbar auf: <http://www.kunstzitate.de/bildendekunst/manifeste/futurismus.htm> (28. Jänner 2010).

po und Beschleunigung. In seiner Risikobereitschaft war er als eine in jeder Hinsicht weltkriegsadäquate künstlerische Richtung zu bewerten, deren spätere Hinwendung zum Faschismus alles andere als zufällig war.

Im System konkurrierender Nationalstaaten, in dem sich um die Jahrhundertwende die Wirtschaftsrivalitäten verschärften, erreichte die Instrumentalisierung der Technik für politische und Macht ausübende Zwecke ihren ersten Höhepunkt. Mit der Aufrüstung seiner Kriegsflotte hatte das Wilhelminische Deutschland lange vor dem Ersten Weltkrieg deutliche Signale der Aggression nach außen gesandt. Der Weltenbrand führte, als er ausbrach, zu einer durchgehenden Industrialisierung des Krieges. Heinrich Lersch dichtete: „Der Gewehre Schießen ist das Klopfen vieler kleiner Hämmer, der Maschinengewehre Knattern ist der Ton der Luftdruckstemmer.“²⁴ Die anfängliche Begeisterung der Massen für den Krieg und die großen Gefühlsaufwallungen wichen angesichts des Grauens besonders während der großen Materialschlachten von 1916 einer Einsicht in das real existierende Unheil.

Im Jahr 1918, als sich der Pulverdampf auf den Schlachtfeldern verzogen hatte und klar wurde, dass vor allem die Rüstungsindustrien und eine kleine Zahl von Kriegsgewinnlern von diesem Krieg profitiert hatten, trat ein gestärkter programmatischer Pazifismus hervor, der auch eine antitechnische Komponente enthielt. Karl Otten etwa schrieb damals: „Die Maschine: wie wir dieses Vieh hassen, diese kalte Eisenmordschnauze. [...] Wir wollen nichts mehr wissen von euren verdammten höllischen Erfindungen, euren Strömen, Gasen, Säuren, Pulvern, Rädern und Batterien! Fluch auf euch, ihr Erfinder, ihr Eitlen, kindisch mordgierigen Konstrukteure! Fluch dir, Zeitalter lächerliches, der Maschine.“²⁵ Obwohl von nicht wenigen prominenten Zeitgenossen mitgetragen, schaffte es der Pazifismus nicht, eine gesellschaftlich bestimmende Kraft zu werden.²⁶ Es waren zu viele, die es noch einmal wissen wollten.

Der zweite große Weltenbrand verlief um einiges verheerender als der Krieg zwischen 1914 und 1918. Von seinem Machtantritt an setzte der deutsche Faschismus auf eine technisch-ökonomische Modernisierung. Orientierungspunkt des nationalsozialistischen Regimes war der preußische Ständestaat, gefordert wurde von der Bevölkerung in diesem Zusammenhang vor allem Einsatzfreude und militärische Ehrauffassung. Die Militarisierung der Betriebe, der Zusammenschluss von „Führer“ (Unternehmer) und „Gefolg-

24 Heinrich Lersch (1916), zitiert in: Karlheinz Daniels, *Expressionismus und Technik* (1969), in: Segeberg, *Literatur*, 366 f.

25 Karl Otten, *Die Thronerhebung des Herzens*, Berlin-Wilmersdorf 1918, zitiert in: Segeberg, *Literatur*, 368 f.

26 Beatrix Müller-Kampel (Hg.), „Krieg ist der Mord auf Kommando.“ *Bürgerliche und anarchistische Friedenskonzepte*. Bertha von Suttner und Pierre Ramus, Nettersheim 2005.

schaft“ (Betriebsbelegschaft) zur werksbezogenen „Kampfgemeinschaft“, sollte die Gesellschaft zur Höchstleistung im Kampf um das „Schicksal des Deutschen Reiches“ anspornen. Die Klassengegensätze wurden im Begriff des „Soldaten der Arbeit“ aufgehoben, der Betriebsleiter und Werk tätige gleichermaßen umfasste.²⁷ Die antimodernistischen Ressentiments der Nationalsozialisten waren in keinem Punkt antitechnisch ausgerichtet. Arbeitstechniker beschleunigten die Fließbandproduktion, geplante Innovationswellen (Stichwort: „Rohstoffwunder“) sollten NS-Deutschland vom Weltmarkt unabhängig machen. Die Einlösung des Aufschwungprogramms wurde u. a. von der Produktion eines für jeden „Volksgenossen“ erschwinglichen „Volkswagens“ und vom Ausbau der Reichsautobahn erwartet. Das im Deutschen Reich 1933 in Gang gesetzte Räderwerk „rollte“ jedoch in Wahrheit nicht für einen Ausbau des Verkehrswesens, sondern für den grausamsten aller Kriege. Menschenverwaltung und Menschenvernichtung, wie sie das NS-Regime plantete, wären ohne technische Hilfsmittel undenkbar gewesen. Mit Maschinengewehren und elektrischem Stacheldraht konnten kleine Wachmannschaften Tausende von KZ-Insassen in Schach halten. Nirgendwo war der Massenmord jemals so perfekt organisiert gewesen wie im „Dritten Reich“. Das System der Gaskammern sowie die ohne zeitliche Limits in Betrieb befindlichen Verbrennungsöfen lieferten ein gespenstisches Abbild des Industriesystems als Ganzes.²⁸

Die Ausbreitung des Fordismus

Die Weltordnung nach 1945 war geprägt von der Spaltung in eine westliche („kapitalistische“) und östliche („kommunistische“) Hemisphäre. Für Westeuropa bedeutete die Wiederaufbauphase den Eintritt in das Zeitalter des „Fordismus“. Der so genannte Fordismus war ein „Importartikel“ aus den Vereinigten Staaten, die nach dem Ersten Weltkrieg zu einer wirtschaftlichen Führungsmacht aufgestiegen waren. Der Automobilproduzent und Wirtschaftspublizist Henry Ford hatte bereits in den 1920er Jahren den Ruf eines „Kulturhelden“ erworben. Ford plädierte für die Entwicklung der Binnenmärkte und für eine Förderung des Massenkonsums. Er war von dem Gedanken fasziniert, den Arbeiter zum „Nachfrager“ der von ihm selbst

27 Matthias Frese, Betriebspolitik im „Dritten Reich“. Deutsche Arbeitsfront, Unternehmer und Staatsbürokratie in der westdeutschen Großindustrie 1933–1939, Paderborn 1991, 114 ff.

28 Dazu ausführlich: Gerhard Senft, Tyrannei und Modernisierung. Der techno-ökonomische Wandel im Dritten Reich, in: Österreichische Gesellschaft für kritische Geographie (Hg.), Auf in die Moderne! Österreich vom Faschismus bis zum EU-Beitritt, Wien 1996, 16–76.

hergestellten Produkte zu machen – nicht aus philanthropischen Gründen, sondern aus einem unternehmerischen Denken heraus: Gute Löhne und erschwingliche Produkte (Stichwort: „Ford T“) sollen den Nachfragefaktor stärken, der vermehrte Absatz soll sich schlussendlich Profit steigernd auswirken. Der Automobilfabrikant versuchte beispielhaft voranzugehen. Er stattete seine Betriebe nach modernstem Muster aus, bereits 1914 war der Output bei Ford rund sechzehn Mal höher als bei vergleichbaren Autofabriken. Der Tageslohn in den Fordwerken wurde verdoppelt. Die Arbeitszeit wurde markant herabgesetzt, in der Phase nach dem Ersten Weltkrieg wurde bei Ford probeweise die 5-Tageweche eingeführt. Das Konzept Henry Fords war aber nicht unumstritten. Während die einen eine vermehrte Beteiligung der Arbeiterschaft am gesellschaftlichen Reichtum erwarteten, sahen die anderen in dem von Ford propagierten System lediglich eine neue raffinierte Form der Ausbeutung.²⁹ Im Europa der Zwischenkriegszeit war es nur punktuell zu einer Übernahme des Fordschen Modells gekommen (Ford-Automobil-Produktion in Berlin, Bata-Schuhwerke im tschechischen Zlín oder die Firma Citroën in Frankreich). Nach 1945 setzte sich ein „nachholender Fordismus“ durch, der in seinen Auswirkungen weit über den Sektor der Automobilproduktion hinausreichte (Unterhaltungselektronik, Möbelindustrie, Technisierung des Haushaltes etc.).

Die wichtigen technischen Neuerungen nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges ergaben sich im Energiebereich, im Verkehrswesen, im Informations- bzw. Kommunikationssektor sowie in den Gen- und Biotechnologien. Auffällig ist, dass zahlreiche Innovationen als Spin-offs, das heißt als „Ausstrahlungen“ militärischer Großtechnik auf den zivilen Bereich hervortraten (Stichworte: Atomkraft, Computer, Internet). 1947 wurde mit einem Düsenflugzeug erstmals die Überschallgeschwindigkeit überschritten. Die Verbreitung des Farbfernsehens begann 1951 in den USA. Im Jahr 1956 wurde in Großbritannien das erste Atomkraftwerk in Betrieb genommen, 1961 umkreiste der sowjetische Kosmonaut Juri Gagarin als erster Mensch mit einem Raumschiff die Erde. Am 21. Juli 1969 betrat Neil Armstrong nach der Landung mit Apollo 11 als erster Mensch den Mond. Das erste künstlich gezeugte Kind wurde Ende der 1970er Jahre in London geboren. 1976 gelang die erfolgreiche Markteinführung des Mikrocomputers „Apple I“, 1985 brachte Microsoft die erste Version von „Windows“ heraus, 1990 kreierte Tim Berners Lee das „World Wide Web“.

29 Karl Grünberg, Ford Motor Company (1924), in: Ders., Mit der Zeitlupe durch die Weimarer Republik. Erzählungen und Skizzen, Reportagen und Gedichte, Berlin 1977, 46–55. Ilja Ehrenburg, Das Leben der Autos, Berlin 1930, 35 f.

Ansätze moderner Technikfolgenabschätzung

Aber nicht erst seit der Präsentation des „Klon-Schafes“ Dolly wurden zahlreiche ethische, aber auch praktische Vorbehalte gegenüber verschiedenen Innovationen angemeldet. So hat sich inzwischen herumgesprochen, dass die Kernenergie längst nicht so rentabel ist, wie einmal angenommen wurde. Über unendlich lange Zeiträume hinweg für Entsorgung und Lagerung des anfallenden Atommülls zu sorgen, kann sich einfach nicht rechnen. Andere Beispiele gefällig? Der Individualverkehr, ursprünglich ein Symbol der uneingeschränkten Mobilität, paralysiert sich durch seine massenhafte Verbreitung in den Ballungszentren inzwischen selbst. Das Automobil ist immer weniger imstande, seine ursprünglich vorgesehene Funktion zu erfüllen. Auch im Hinblick auf die zunehmende Computerisierung der Arbeitswelt hat die Zahl kritischer Fragen zugenommen: Ermöglicht der Computer einen verstärkten Zugriff auf die Privatsphäre des Einzelnen? Wie verändert Bildschirmarbeit das Sozialmilieu eines Arbeitsplatzes? Welche Formen von menschlich isolierender Heimarbeit werden durch den Computer überhaupt erst möglich? Die Liste ließe sich ohne weiteres fortsetzen. Alles in allem waren es also durchwegs praxisbezogene Gründe, die es nahe liegend erscheinen ließen, Technikbewertung bzw. Technikfolgenabschätzung zu institutionalisieren.

Die Anfänge formeller Technikbewertung lassen sich in den Vereinigten Staaten um 1900 orten. Der gewaltige Aufschwung, den die amerikanische Wirtschaft genommen hatte, stellte erhebliche Ansprüche an vorhandene Bodenschätze und Naturressourcen. Ökonomen, Geologen und Industrielle äußerten sich besorgt über den zunehmenden Verbrauch bei den Rohstoffen. Charles R. Van Hise, an der *University of Wisconsin* tätiger führender Geologe der USA, erklärte die „Erhaltung der natürlichen Hilfsquellen“ zur zentralen Frage. Im Mai 1908 lud US-Präsident Theodore Roosevelt zahlreiche Experten, Senatoren und Kongressabgeordnete, die Gouverneure sämtlicher Bundesstaaten sowie Behördenvertreter und Unternehmer wie etwa Andrew Carnegie in das Weiße Haus, um gemeinsam zukünftige Abbauvorhaben im Bereich der Erz- und Kohleförderung oder bei den Erdöl- und Erdgasbeständen einzuschätzen. Als Ergebnis der Zusammenkunft erschienen mehrere Tagungsberichte, die eine umfassende Bestandsaufnahme der vorhandenen Naturschätze lieferten. Ein im Anschluss an die Konferenz gebildeter Ausschuss empfahl die Ausarbeitung eines Programms zur Erhaltung bestehender natürlicher Hilfsquellen und zur Erschließung neuer Versorgungsquellen. Etwa zeitgleich begann man sich in den USA auch mit Abfallverwertungsverfahren und mit der Standardisierung von Materialeigenschaften zu beschäftigen. Der Prozess der Technisierung hat-

te verschiedene Probleme aufgeworfen, nun galt es, neue Antworten auf die Fragen der Zeit zu finden.³⁰

Im Werk des deutschen Nationalökonom und Wirtschaftshistorikers Werner Sombart finden sich nicht nur kenntnisreiche Ausführungen über die Bedeutung der Technik für die sozioökonomische Entwicklung, sondern auch ein Plädoyer für eine umfassende Technikfolgenabschätzung.³¹ Ausgehend von der Zielsetzung, Unzuträglichkeiten und negative Effekte technischer Neuerungen zu vermeiden, soll nach Sombart die Innovationstätigkeit einer öffentlichen Kontrolle unterworfen werden. Konkret schlägt er die Einrichtung eines „Kulturrates“ beim Patentamt vor, der sämtliche Erfindungen – für die eine Anmeldepflicht gilt – dahingehend prüft, ob sie auszuführen oder zu unterbinden seien. Im letzteren Fall würden sie dann lediglich in einem Museum ausgestellt, wo sie ohne gesellschaftlichen Schaden anzurichten bewundert werden könnten. Neben der Kontrollaufgabe sollte der „Kulturrat“ aber auch positive Anreize setzen und regelmäßig eine Auflistung erwünschter Erfindungen veröffentlichen.³² Ein derart rigoroser Zentralismus ist seit Sombart im Rahmen der Technikbewertung allerdings kaum mehr vertreten worden. In abgeschwächter Form wurden derartige Ansätze nach 1945 innerhalb der Schule des Ordoliberalismus ventiliert. Um eine Dispersion wirtschaftlicher Macht zu gewährleisten und Wissensmonopole zu vermeiden, schlägt etwa Alexander Rüstow vor, sollten sich Forschungsvorhaben nicht an den Bedürfnissen von Großbetrieben, sondern primär an den Erfordernissen einer klein- und mittelbetrieblichen Wirtschaftsstruktur orientieren. In seiner „Kritik des technischen Fortschritts“ weist Rüstow der öffentlichen Hand bei der Innovationstätigkeit ebenfalls eine zentrale Rolle zu.³³ In den 1970er Jahren tauchte auch die Idee auf, Innovationsfolgenabschätzung an unabhängige „Technische Gerichtshöfe“ zu delegieren, die „wissenschaftlich-technische Probleme mit höchstem Sachverstand beurteilen“ sollten.³⁴

30 John W. Oliver, *Geschichte der amerikanischen Technik*, Düsseldorf 1959, 455 ff.

31 Werner Sombart, *Der moderne Kapitalismus* (1916), Drei Bände, München 1969, bes. zur Technik: Band 1, 463–512, Band 2, 708–799, Band 3, 74–124.

32 Darstellung der „Kulturrats“-Konzeption Sombarts in: Günter Ropohl, *Ethik und Technikbewertung*, Frankfurt/M 1996, 166 f.

33 Alexander Rüstow, *Kritik des technischen Fortschritts*, in: *Ordo. Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft*, 4 (1952), 373–407.

34 Karl Steinbuch, *Mensch, Technik, Zukunft. Probleme von morgen*, Frankfurt/M 1973, 35.

Am Beispiel des Großraumbüros

Wie dringend das Erfordernis einer ausgereiften Technikbewertung in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts bereits geworden war, lässt sich exemplarisch anhand einer Geschichte des Großraumbüros darstellen.³⁵ Zentral war bei der Büroarchitektur, die nach 1945 ihren weltweiten Siegeszug antrat, mehrere Dutzend bis über hundert Arbeitsplätze in einem durchgängigen saalartigen Raum ohne trennende Wände und Türen anzuordnen. Mit der Übertragung der gewohnten fabrikarchitektonischen Prinzipien vom Werkstattbereich auf Büroebe erhofften sich die Planer spürbare Rationalisierungseffekte. Die bei der üblichen Anordnung separierter Bürozellen erforderlichen endlos gleichförmigen Gänge konnten auf diese Art vermieden, Verkehrs- und Nutzungsflächen konnten problemlos miteinander verschmolzen werden. Die damit ermöglichte Skelettbauweise war ungleich kostengünstiger, zudem waren die Überwachungsfunktionen im Hinblick auf eine Kontrolle der Belegschaft durch das Management deutlich verbessert. Die nach außen getragenen Argumente lauteten natürlich etwas anders. Mit der Öffnung des engen Gevierts, in dem Einzelpersonen oder nur wenige Angestellte untergebracht waren, sollte die angebliche Isolation durchbrochen und eine für den Nutzer „befreiende Raumerfahrung“ vermittelt werden. Innenarchitekten proklamierten sogar eine „Demokratisierung des Büros“, indem sie versuchten, raum- und ausstattungsbezogene Privilegien abzuschaffen. Tatsächlich gelang es anfänglich, die Kosten pro Arbeitsplatz markant zu senken. Die Arbeitsplatzstrukturen, etwa im Hinblick auf die Einsetzung flexibler Arbeitsgruppen, konnten innerhalb des Großraumbüros rascher und besser angepasst werden.

Jedoch gab es auch Effekte, die sich allen Berechnungen und Formeln entzogen. Als auffällig erwies sich, dass so viele mit Begeisterung vom Großraumbüro sprachen, nur eben die nicht, die darin acht oder mehr Stunden pro Tag zu verbringen hatten. Die neuen „Bürolandschaften“ wurden von den Betroffenen nicht akzeptiert, noch Jahrzehnte nach ihrer Einführung wurden sie von der Angestelltenschaft mit großer Mehrheit abgelehnt.³⁶ Die Gründe dafür hätten sich einem nicht völlig phantasielosen Beobachter schon von Anbeginn an aufdrängen können. Die große Ansammlung von Menschen im gleichen Raum, die Arbeitsgespräche führt, die telefoniert, die in die Tastatur tippt oder Rechenmaschinen bedient, erzeugt naturgemäß einen beträchtlichen Lärmpegel, der sich störend auswirken muss. Auch treten visuelle Stö-

35 Axel, Boje, *Das Großraum-Büro. Merkmale – Einrichtung – Wirtschaftlichkeit*, München 1968. Ernst Sieverts, *Bürohaus- und Verwaltungsbau*, Stuttgart 1980, 54 f.

36 BM für Arbeit und Sozialordnung (Hg.), *Auswirkungen der Tätigkeit in Großraumbüros auf die Gesundheit von Beschäftigten*, (Forschungsberichte zur Humanisierung des Arbeitslebens, Nr. 57), Bonn 1981.

rungen auf, wenn das Blickfeld des Beschäftigten immer wieder von anderen durchquert wird. Da bei großflächig angelegten Büroräumen nur ein kleiner Teil der Arbeitsplätze in Fensternähe liegt, kommt dazu, dass die Mehrheit der Belegschaft auch tagsüber bei künstlicher Beleuchtung arbeiten muss. Folgen wie Konzentrationsstörungen erscheinen da wenig überraschend.

Anlass zu Klagen boten auch die über Klimaanlagen hergestellten einheitlichen Behaglichkeitsstandards in den Großraumbüros. Ob die Häufung von Erkältungskrankheiten auf hygienische Mängel der Klimaanlagen und dadurch bedingte Keimkonzentrationen zurückzuführen war, oder ob es sich dabei um psychosomatische Reflexe eines fortwährenden emotionalen Unbehagens handelte, war allerdings nie Gegenstand einer Untersuchung. Für Unwohlsein gab es überdies noch subtilere Gründe. Viele Beschäftigte empfanden den Verlust räumlicher Geborgenheit und relativer Privatheit durch den Umzug in den Massensaal als Deklassierung.³⁷

Zahlreiche Großraumbüros sind mittlerweile stillschweigend wieder in kleinere Einheiten parzelliert worden. Das Umdenken resultierte jedoch nicht aus humanitären, sondern schlicht aus personalwirtschaftlichen Überlegungen. Erst als die Statistiken über Arbeitsproduktivität, Personalfluktuation und Krankenstandszeiten dem Großraumbüro die denkbar schlechtesten Bewertungen bescheinigt hatten, begriffen Planer und Entscheidungsträger, dass sich ihre Wirtschaftlichkeitsprognosen langfristig nicht erfüllen sollten. Eine bautechnische Innovation, die jahrzehntelang entgegen allen Einwendungen als bahnbrechender Fortschritt galt, wurde nun von Experten selbst als Fehlentwicklung gedeutet. Doch für unzählige Menschen war das Arbeitsleid über lange Zeiträume hinweg sinnlos vervielfacht worden.³⁸

Technikbewertung in den USA und in Europa

Es waren konkrete Informations- bzw. Bewertungsdefizite, etwa im Hinblick auf die Vorbereitung eines Bundesgesetzes zum Umweltschutz oder im Hinblick auf eine zusätzliche staatliche Förderung des Luftverkehrs, die in den USA in den 1960er Jahren die Nachfrage nach einer institutionalisierten Technikfolgenabschätzung anregten. Für die erstellten Gutachten setzte sich die Bezeichnung „*Technology Assessment*“ durch. 1967 wurde im Repräsentantenhaus der Antrag auf Gründung eines Gremiums eingebracht, das sich mit den konkreten Auswirkungen technischer Neuerungen befassen sollte. Einer der Hauptakteure dabei war der Abgeordnete Emilio Q. Daddario. Er definierte „*Technology Assessment*“ als „eine Form politischer Untersuchungen, die den

37 Ropohl, Technikbewertung, 43 ff.

38 Ropohl, Technikbewertung, 50 ff.

Politikern eine ausgewogene Stellungnahme in die Hand gibt. [...] Es ist eine Methode der Analyse, die systematisch die Natur, die Bedeutung, den Stand und die Folgen eines technischen Programms bewertet. [...] Es soll drei Arten von Folgewirkungen aufdecken: Wünschenswerte, unerwünschte und ungewisse.³⁹ Im Jahr 1972 kam es zur Verabschiedung eines „*Technology Assessment*“-Gesetzes, das beim US-Kongress die Einrichtung eines „*Office of Technology-Assessment* (OTA)“ vorsah. Die Geschäftsstelle nahm 1973 ihre Tätigkeit auf, in einem Zeitraum von mehreren Jahren wuchs der Stamm fester Mitarbeiter auf über hundert Personen an. Mit für europäische Maßstäbe erheblichem Finanzvolumen werden im Rahmen des OTA verschiedene Studien zur Einschätzung konkreter technischer Projekte erstellt. Es gibt kaum eine Frage der technischen Entwicklung, die in der bisherigen Arbeit der Geschäftsstelle nicht in der einen oder anderen Form berücksichtigt worden wäre.⁴⁰ Da das praxisbezogene Moment im Vordergrund steht, liegt der Schwerpunkt des OTA bei konkreten Handlungsempfehlungen. Unzweifelhaft ist es mit der Einrichtung des OTA gelungen, den Informationsstand der Kongressmitglieder zu erhöhen und damit eine gewisse Unabhängigkeit des Kongresses von der Informationspolitik der Regierung sicherzustellen. Ob mit der Tätigkeit des OTA aber auch ein Schutzfaktor gegenüber dem Einfluss verschiedener Lobbies gegeben ist, muss jedoch skeptisch beurteilt werden.⁴¹

Später als in den USA hat die Idee der Technikfolgenabschätzung in der Bundesrepublik Deutschland erst in den 1970er Jahren im Zusammenhang mit der Atomkraft-Diskussion an Gewicht gewonnen. Das vergleichsweise geringe Tempo gegenüber den USA fällt auf: Während die Vereinigten Staaten nur wenige Jahre zur Schaffung eines OTA benötigten, brauchte die Bundesrepublik dazu mehr als anderthalb Jahrzehnte. Erst im November 1989 beschloss der deutsche Bundestag die Einrichtung eines „Büros für Technikfolgenabschätzung“. Der Betrieb wurde auch nur probeweise, begrenzt auf drei Jahre, und mit der vergleichsweise geringen Kapazität von sechs Mitarbeitern aufgenommen. In Gegenüberstellung zu den Bedingungen in den USA ist die „Technikbewertung“ in Deutschland heute mehr aufgesplittert, allerdings ist in der BRD auch eine größere Distanz zu ökonomistischen Vorgaben erkennbar. Fragen der Technikfolgenabschätzung nahmen in der Bundesrepublik vor allem das „Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft“, der Ausschuss „Grundlagen der Technikberatung im Verein Deutscher Ingenieure“ und das „Institut für

39 Emilio Q. Daddario zitiert in: Horst Geschka, Zur Situation des „Technology-Assessment“ in den USA, in: Heinz Haas (Hg.), *Technikfolgen-Abschätzung*, München, Wien 1975, 20.

40 Z. B.: *Office of Technology Assessment* (ed.): *Nuclear Proliferation and Safeguards*, New York 1977.

41 Ropohl, *Technikbewertung*, 168 ff.

Systemtechnik und Innovationsforschung“ (gegründet im Rahmen der „Fraunhofer-Gesellschaft“ in Karlsruhe 1972) in ihre Obhut.⁴²

Eine wesentliche Rolle für die Entwicklung der Technikbewertung in Österreich spielte das im Jahr 1985 von Robert Jungk in Salzburg gegründete „Zentrum für Zukunftsfragen“. Robert Jungk zählt zu jenem Personenkreis, der den Ansatz des „*Technology Assessment*“ unter anderem mit seinem 1973 erschienenen Buch „Der Jahrtausendmensch“⁴³ im deutschen Sprachraum populär machte. Mitte der 1980er Jahre wurde im Bereich der Österreichischen Akademie der Wissenschaften eine Abteilung für Technikbewertung⁴⁴ eingerichtet. Als umtriebige im Feld der Technikfolgenabschätzung erweisen sich in Österreich auch die Interessenvertretungen.⁴⁵

Grenzen der Technikfolgenabschätzung

Es waren vor allem die kritischen Theorieansätze der 1968er-Generation, die in den Medien breit rezipierten Berichte des *Club of Rome* und die sozialen Gegenentwürfe der Anti-Atomkraftbewegung, die in den Ländern der industrialisierten Welt zu einer Aufwertung der technischen Prognostik führten. In durchaus systemkonformer Ausrichtung zielt TA heute darauf, „[...] die Bedingungen und (potentiellen) Auswirkungen der Einführung und verbreiteten Anwendung von Technologien systematisch zu erforschen und zu bewerten, gesellschaftliche Konfliktfelder, die durch Technikeinsatz entstehen können, zu identifizieren und zu analysieren und Handlungsmöglichkeiten zur Verbesserung der betrachteten Technologie bzw. ihrer Anwendungsmodalitäten aufzuzeigen und zu überprüfen.“⁴⁶ In diesem Zusammenhang werden folgende Verträglichkeitsdimensionen technischer Neuerungen in den Mittelpunkt gestellt: Gesundheitsverträglichkeit, Gesellschaftsverträglichkeit, Kulturverträglichkeit, psychische Verträglichkeit und Umweltverträglichkeit.⁴⁷

42 Hastedt, Aufklärung, 124 ff.

43 Jungk, Robert, *Der Jahrtausendmensch – Bericht aus den Werkstätten der neuen Gesellschaft*, München – Gütersloh – Wien 1973.

44 Institut für sozio-ökonomische Entwicklungsforschung und Technikbewertung (ISET). Ausführlich dazu: Walter Peissl; Michael Nentwich, *Zwanzig Jahre Technikfolgenabschätzung in Österreich*, in: *Academia.edu* 2005, http://oeaw.academia.edu/MichaelNentwich/Papers/239647/Zwanzig_Jahre_Technikfolgenabschätzung_In_Osterreich [28. Jänner 2010].

45 Vgl. *Technikbewertung EDV: Auswirkungen des EDV-Einsatzes auf Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft*, hrsg. von der Kammer für Arbeiter und Angestellte Wien, und vom Österreichischen Gewerkschaftsbund, Wien 1985.

46 Herbert Paschen, *Technology Assessment – Ein strategisches Rahmenkonzept für die Bewertung von Technologien*, in: Meinolf Dirkes (Hg.), *Technik und Parlament. Technikfolgen-Abschätzung. Konzepte, Erfahrungen, Chancen*, Berlin 1986, 29.

47 Hastedt, *Aufklärung*, 131.

In der täglichen Praxis lassen sich jedoch mehrere Problemkreise identifizieren, die einer Verträglichkeitsforschung entgegenstehen:

1. Zum einen ergibt sich die Frage einer entsprechenden Abschätzbarkeit diverser Risiken.
2. Zum anderen ist erkennbar, dass es – Technikbewertung hin, Technikbewertung her – unter bestimmten Bedingungen zur Vernachlässigung „unveräußerbarer Rechte“ kommen kann.
3. Nicht zuletzt sind auch die Konsequenzen zu überlegen, wenn es einer Technikfolgenabschätzung an sozialer und politischer Akzeptanz fehlt.

Zu den einzelnen Punkten ist folgendes anzumerken:

- ad. 1: Bei der Abschätzung von Risiken wird man sich rationalerweise an den bewährten Methoden der Versicherungsmathematik orientieren. Unter Berücksichtigung der zwei Komponenten des Risikos – des möglichen Ausmaßes und der Eintrittswahrscheinlichkeit eines Schadens – kann eine Quantifizierung stattfinden.
- ad. 2: Diffizil wird es, wenn Technikfolgenabschätzung eine technokratische Schlagseite erhält, wenn aus einem utilitaristischen Denken heraus „unveräußerbare Rechte“ (z. B. Recht auf Gesundheit) zur Disposition gestellt werden. Etwa wenn bei der Bewertung eines technischen Verfahrens aus Kostenersparnisgründen Sicherheitsvorkehrungen vernachlässigt und damit eine gestiegene Unfallgefahr in Kauf genommen wird. Daher gilt es im Auge zu behalten: Technikbewertung ist auch, was man daraus macht.
- ad. 3: Nachdem in der modernen Wirtschaftsgesellschaft dem Abstimmungsverhalten auf dem Markt eine zentrale Rolle zukommt, stellt sich auch die Frage der Akzeptanz der Ergebnisse von Technikbewertung. Der von Renate Mayntz diagnostizierte Mangel an „substantieller Rationalität“⁴⁸ auf der Skala der Kriterien sozialer und politischer Entscheidungsfindung kann dazu führen, dass Risiken gar nicht ausreichend wahrgenommen und reflektiert werden.⁴⁹ Technikfolgenabschätzung ist somit als ein Teil des Projekts der Aufklärung zu begreifen.

48 „Substantielle Rationalität“ fragt nicht nur nach geeigneten Handlungsmöglichkeiten für das Erreichen bestimmter Ziele (= „formale Rationalität“), sondern verlangt auch eine genaue Abwägung der gewählten Ziele. In eine ähnliche Richtung hatte bereits Henry David Thoreau gedacht, als er 1854 schrieb: „Unsere Erfindungen sind meist schöne Spielsachen, die unsere Aufmerksamkeit vom Wesentlichen ablenken. Sie bilden nur verbesserte Mittel zu einem unverbesserten Zweck ...“ Henry David Thoreau, *Walden oder Leben in den Wäldern* (1854), Köln 2009, 49 f.

49 Renate Mayntz, *Lernprozesse: Probleme der Akzeptanz von TA bei politischen Entscheidungsträgern*, in: Dirkes, *Technik*, 184 f.

Besonders auf den zuletzt angesprochenen Punkt bezogen, sollte zum Abschluss noch etwas betont werden. Arthur Koestler hat in seiner Entstehungsgeschichte des modernen Weltbildes darauf hingewiesen, dass sich die menschliche Spezies durch ihre naturwissenschaftlichen Erkenntnisse gewissermaßen in „Giganten der Macht“ verwandelt habe, in der Ausprägung ihrer Normen und Werte jedoch deutlich zurückgeblieben sei. „Es war eine ungeheure einseitige Mutation“, schreibt Koestler, „als würden Maulwürfe zur Größe von Walfischen anwachsen, ihre Maulwurfsinstinkte jedoch beibehalten.“⁵⁰ Der „*cultural lag*“, den Koestler hier anspricht, macht sich im Hinblick auf die Technikbewertung nach wie vor oft drastisch bemerkbar. Aktuell erscheinen etwa Fachbücher zum Thema „Innovations- und Technologiemanagement“, die nicht einmal den kleinsten Hinweis auf das Stichwort „*Technology-Assessment*“ enthalten.⁵¹ Zu stark besteht heute auch die Neigung, Risikopolitik lediglich unter dem Aspekt von „Öffentlichkeitsarbeit“ zu verarbeiten. Tritt beispielsweise am Golf von Mexiko eine Ölkatastrophe ein, so wird dies eine Sache der „Risikokommunikation“.⁵² Als ob ein ökologisches Desaster mit schönen Worten abzumildern wäre. Im Sinne einer reflexiven Modernisierung (Ulrich Beck) liegt also noch eine beachtliche Wegstrecke vor uns. Doch wie heißt es so anschaulich: *per aspera ad astra*.⁵³

50 Arthur Koestler, *Die Nachtwandler. Die Entstehungsgeschichte unserer Welterkenntnis*, Frankfurt/M 1980, 357.

51 Heinz Strebler (Hg.), *Innovations- und Technologiemanagement*, Wien 2007.

52 Lydia Steinmassl, *Wie können wir Risiken und Krisen adäquat kommunizieren?*, in: *Info. Das Magazin des Wissenschaftsfonds*, 4 (2010), 46 f.

53 Lateinische Redewendung: „Über raue Pfade gelangt man zu den Sternen.“

„The Dance of Change“ – eine Minimalkunst im Bibliothekswesen?¹

Josef Friedl

1. Eine lange Einleitung

Man kann den Titel dieses Beitrags mit Hilfe bibliothekarischer Fachbegriffe folgendermaßen erläutern: Der „Hauptsachtitel“ ist von Peter Senge geborgt, der Anfang der neunziger Jahre des 20. Jahrhunderts mit seinem Buch *Die fünfte Disziplin* einen Managementklassiker vorgelegt hat.² Der „Senge-Hype“ dürfte in der Zwischenzeit etwas abgeklungen sein. Dennoch gilt in Kreisen der Organisationsberatung und Organisationsentwicklung auch weiterhin: Wer von organisatorischem Lernen spricht, muss auch Peter Senge sagen. Das Buch *The Dance of Change – Die 10 Herausforderungen tiefgreifender Veränderungen in Organisationen*³ ist in gewisser Weise ein Nachfolgemodell der „fünften Disziplin“. Unter „Dance of Change“ versteht Senge die Wechselwirkungen zwischen Wachstumsprozessen und beschränkenden Prozessen, die sich unweigerlich einstellen, wenn sich Organisationen grundlegend verändern wollen.⁴ Der grundlegende Wandel von Organisationen ist

-
- 1 Für Hinweise auf schwächelnde Argumente und Formulierungen nach kritischer Lektüre des Textes danke ich Claudia Kreutel, Brigitte Kromp, Claudia Feigl, Peter Berger, Helmut Gruber, Stefan Kühl und Günther Müller.
 - 2 Peter Senge, *The Fifth Discipline, The art and practice of the learning organization*, New York 1990. Die deutsche Übersetzung erschien 1996 unter dem Titel „Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation“ im Verlag Klett-Cotta. Die 10. Auflage erschien im Jahre 2008. Für das Frühjahr 2011 ist eine 11., völlig überarbeitete Auflage angekündigt. Senge soll hier nicht als Säulenheiliger des Organisationswandels gepriesen werden. Als Aufhänger zum Thema ist er allerdings gut geeignet. Auch hat die Metapher des „Tanzes“ ihre Reize.
 - 3 Peter Senge u. a., *The Dance of Change, Die 10 Herausforderungen tiefgreifender Veränderungen in Organisationen*, Wien 2000.
 - 4 Ebenda, 16 ff.

seit langer Zeit ein Dauerthema von hoher Virulenz und mindestens ebenso hoher Relevanz. Es wird von Beratern, Praktikern und Theoretikern bei passenden und noch häufiger bei unpassenden Gelegenheiten evoziert.

Den „Zusatz zum Hauptsachtitel“ hat der Autor dieses Beitrages eingebracht. Wenn in diesem Beitrag vom Bibliothekswesen oder von wissenschaftlichen Bibliotheken die Rede ist, dann sind immer Universitätsbibliotheken gemeint. Sie sind Organisationseinheiten von Universitäten. Der Grad ihrer Autonomie ist mit den Reformwellen, die seit 1993 über Österreichs Universitäten hinweggegangen sind, stetig gesunken. Universitätsbibliotheken sind sowohl mit einer turbulenten internen als auch externen Umwelt konfrontiert. Mit interner Umwelt ist das Verhältnis einer Universitätsbibliothek zu den Entscheidungsträgern, den wissenschaftlichen Einrichtungen und den anderen administrativen Einheiten der Universität gemeint. Die externe Umwelt bezieht sich einerseits auf die rasante Entwicklung der Informationstechnik⁵, andererseits auf die Veränderungen der Strukturen des Beschaffungsmarktes.

Das Begriffsverständnis von „Minimalkunst“ kann variieren. Im Folgenden sollen drei Bedeutungen ansatzweise exploriert werden. Minimalkunst könnte als ästhetische Kategorie bzw. künstlerische Richtung verstanden werden. Diese Facette des Begriffes ist in unserem Zusammenhang zu vernachlässigen. Minimalkunst kann auch als „normative“ Kategorie in dem Sinn interpretiert werden, dass es um die Minimalanforderungen an das handwerkliche Geschick beim Konzipieren und Implementieren des Organisationswandels geht. Und schließlich kann man mit dem Begriff Minimalkunst assoziieren, nicht einmal das grundlegende Handwerkszeug ist vorhanden. Mein Verständnis von Minimalkunst oszilliert in diesem Beitrag zwischen den beiden letzten Bedeutungen.

Die Zahl der Rezepte ist Legion. Bedarf es dann überhaupt noch eines warnenden Hinweises auf die allzu simplen Rezepturen des Organisationswandels? Eine kleine „Auffrischungsimpfung“ kann nicht schaden. Konzepte, die sich in Organisationen eines bestimmten gesellschaftlichen Funktionssystems mehr oder weniger gut vermarkten ließen (z. B. in Unternehmen), werden auch Universitäten und ihren Bibliotheken zur Nachahmung empfohlen. Solche Konzepte müssen in grundverschiedene Organisationstypen der jeweiligen Funktionssysteme integriert werden. Dabei treten mit großer Wahrscheinlichkeit Probleme auf, die aber von den Verkäufern verschwiegen oder klein geredet werden. Universitäten sind gegenüber Organisationsmoden viel empfänglicher geworden. Die modischen Organisationsvorstellungen finden daher auch im universitären Bereich vermehrt Anklang. Einerseits

5 Zu den Auswirkungen der Informationstechnik auf wissenschaftliche Bibliotheken Michael Mönnich, Wandel, Umbruch und Revolutionen: Die Einflüsse der Informationstechnik auf die Bibliothekswelt 1997 bis 2007, in: B.I.T. online, 11 (2008) 2, 139–144.

weiß man, dass eine direkte Umsetzung von „Reißbrett-Phantasien“ unmöglich ist. Andererseits übt man sich eifrig in den Gebrauch solcher Phantasien zur Behübschung der Schauseite von Universitäten ein. Dass sich auch Universitäten spät, aber doch am Dauerbetrieb einer „Phrasendreschmaschine“ (Stefan Kühl) beteiligen, ist ihnen aufgrund der starken Sogwirkung solcher Trends nicht unbedingt vorzuwerfen. Freilich muss der geradezu zehelotische Ehrgeiz irritieren, mit dem Universitäten manchmal solche Projekte betreiben. Bisher hat man ihnen doch wegen ihres leichteren Zugangs zu kritischer Literatur und des Reflexionspotenzials ihrer Organisationsmitglieder ein höheres Maß an Reflexivität zugeschrieben.⁶

2. Eine kurze Beschreibung und Interpretation von Veränderungsneigungen

Mit einem ironisierenden Hang zur organisationssoziologischen Abstraktion und zur maliziösen Generalisierung können die Veränderungsneigungen der Organisationsmitglieder für grundlegende Organisationsveränderungen so beschrieben werden: Anstaltsmäßig organisierte Sozialverbände wie z. B. Universitätsbibliotheken haben eine drittelparitätlich geschichtete Belegschaft. Ein Drittel der Belegschaft arbeitet aus kognitiven oder moralischen Gründen wenig bis gar nichts. Die Angehörigen dieses Drittels sind die so genannten „doppelt blinden Passagiere“ einer Organisation, denn sie müssen für ihre Überfahrt in den unverdienten Ruhestand nicht nur nichts bezahlen, sie bekommen sie sogar noch entgolten. Diese Gruppe profitiert von den gegenwärtigen Zuständen der Organisation und hat, naturgemäß, kein Interesse an grundlegenden Veränderungen. Ein zweites Drittel der Belegschaft besteht aus den „klassischen Beamtenseelen“, die ihren klar definier-

6 Dazu der medial omnipräsente Kritiker des universitären Zeitgeistes Konrad Paul Liessmann: „Es ist schon erstaunlich, daß Wissenschaftler, die vor ein paar Jahren glaubten, gesellschaftliche Entwicklungen auf den Begriff bringen zu können, angesichts dummdreister Sprechblasen aus dem Jargon des *New Management* [Liessmann meint in diesem Zusammenhang wohl das *New Public Management*, Anm.] widerstandslos kapitulieren. Daß es niemand mehr auffällig findet, wenn Universitätslehrer zur Nachbesserung ihrer hochschuldidaktischen Fähigkeiten zu einer Unternehmensberaterin mit abgebrochenem Psychologiestudium geschickt werden, daß es niemand mehr anstößig findet, wenn Kandidaten für eine Professur oder Assistentenstelle sich im *Assessment Center* produzieren müssen, daß niemand aufschreit, wenn die letzten Ladenhüter der Unternehmensideologie den Universitäten als der neueste Schrei verkauft werden – von *Blended Learning* über *Diversity Management* bis hin zur ‚Wissensbilanz‘ -, sagt eigentlich alles über die Widerstandskraft der institutionalisierten Wissenschaft gegenüber dem Zeitgeist: Sie ist so gut wie nicht vorhanden“. Konrad Paul Liessmann, *Theorie der Unbildung – Die Irrtümer der Wissensgesellschaft*, Wien, 2006, 122 f.

ten Aufgabenbereich kennen. Sie erfüllen die ihnen zugewiesenen Aufgaben „*sine ira et studio*“, wie Max Weber sagt. Mit ihrer Arbeit sind sie im Großen und Ganzen zufrieden, aber sie sind veränderungsavers. Organisationsveränderungen werden als existenzielle Bedrohung wahrgenommen und daher gemieden. Auch diese Gruppe hat kein grundlegendes Interesse am Organisationswandel. Das letzte Drittel der Belegschaft besteht aus „Veränderungsidealisten“. Diese Gruppe ist gespalten. Es gibt die „Ehemaligen“, die voller Idealismus in die Organisation eintraten, bürokratisch sozialisiert wurden und nach einer langen Reihe von Frustrationen zu Zynikern wurden. Die Zyniker beklatschen den Wandel, aber sie erwarten keine Veränderung. Eine ganz kleine Gruppe ist dagegen noch immer voller Hoffnungen. Sie will den Glauben nicht aufgeben, dass sich das Blatt der organisatorischen Zustände doch noch zum Besseren wendet.

Diese Beschreibung bezieht sich natürlich nicht auf den konkreten Zustand einer bestimmten Universitätsbibliothek. Die Beschreibung hat vielmehr eine didaktische Funktion. Sie soll vor Augen führen, was man beim „*Change Management*“ immer zu bedenken hat: Wer in einer Organisation Veränderungen will, hat zunächst mindestens eine Zweidrittelmehrheit gegen sich. Das Quorum könnte sich auf mehr als eine Dreiviertelmehrheit erhöhen, wenn man als vierte Kategorie die früheren Reformer als Speerspitze der Veränderungsresistenz berücksichtigt.

Wenn die Ausgangssituation so ist, kann man sich fragen, ob wir unsere Organisationen, in denen wir arbeiten und deren Zukunft uns am Herzen liegt, überhaupt verändern sollten, wenn die Nichtveränderung basisdemokratisch legitimiert ist. Die Standardantwort lautet: Organisationsveränderung ist angesagt, weil der Druck von außen zunimmt und die Nischen, in denen man bisher Veränderungswellen aussitzen konnte, immer kleiner, enger und unbequemer werden.

Eine weitere Konsequenz: Veränderungen verlangen offene Kommunikation über Tabus und Mythen der Organisation. Solche Mythen und Tabus dürfen in der formalen Kommunikation aber kaum angesprochen werden. Universitäten unterscheiden sich in dieser Hinsicht nicht von anderen Organisationen. Von den Universitätsangehörigen wird eine Art Nibelungentreue verlangt. Für kritische Kommentare wird man zwar nicht geteert und gefedert. Mit „schwarzen Punkten“ auf dem internen Reputationskonto sollte man jedoch rechnen. Entgegen dem propagierten Ethos ist es daher an Universitäten weder um die Diskursbereitschaft noch um die Dialogfähigkeit besser bestellt als in einer durchschnittlichen Organisation.

Führungskräfte und Mitarbeiter müssen nicht unbedingt das wichtigste Kapital sein, wie es in den Sonntagsreden zur Wissensgesellschaft immer propagiert wird. Sie können auch ein großes Hemmnis für alle Veränderungen sein. Das ist weder denunziatorisch noch provokativ gemeint, sondern

liegt aus soziologischen Gründen in der Natur der Sache. Was Stefan Kühl über die begrenzte Hebelwirkung personenorientierter Beratung in Organisationen schreibt⁷, gilt selbstredend auch bei allen intern gestalteten Veränderungsprojekten: Die Veränderung von Personen ist das Nadelöhr des Organisationswandels. Aus organisationssoziologischer Sicht stellen Programme, Technologien und Dienstwege (also Kriterien und Kanäle im „3K-Modell“ Luhmanns) die „Software“ einer Organisation dar. Sie lassen sich durch einfache Entscheidungen leicht umprogrammieren. Wenige Federstriche genügen, um eine neue Skizze entstehen zu lassen. Personen („Köpfe“) muss man sich hingegen als „Hardware“ vorstellen, die sich jeder einfachen Programmierung entziehen. „[...] Im Vergleich zu Personen sind Organisationen geradezu ein Wunder an Veränderungsfähigkeit.“⁸ Auch bei bestem Willen lassen sich Personen nicht so einfach ändern, weil mit einem derartigen „Dezisionismus“ das festgefügte Zusammenspiel von Selbst- und Fremderwartungen massiv gestört wird. Solche Störungen können auf personeller und institutioneller Ebene zu Handlungsblockaden führen, die weder im Sinne der Person noch im Sinne der Organisation sein dürften.⁹

3. Ziele, Visionen und mentale Reservationen

Schon seit einiger Zeit hat sich auch der letzte Verwaltungsreformer in diesem Land darauf eingestellt, dass es Organisationsmoden selbst im geschützten öffentlichen Sektor gibt. Diesen Moden wird zumindest in sprachlicher Hinsicht eifrig Tribut gezollt. Die Kontaktscheu selbst mit den Falschmünzern der Veränderungsrhetorik, die ihre Begriffsmünzen in immer kürzeren Zyklen in Umlauf bringen, ist verflogen. Wie die üppigen Beratungshonorare zeigen, die von Ministerinnen und Ministern ausgegeben werden, ist nur allzu oft das Teuerste gerade gut genug.

Die Marketingspezialisten für den Organisationswandel können auf das kurze Gedächtnis ihrer Klienten vertrauen. Altbekannte Konzepte wie Management durch Zielvereinbarungen (*Management by Objectives*, MbO) und die Suche nach Leistungsindikatoren im Rahmen von Evaluierungen werden als der letzte Schrei gepriesen. Allerdings sind Organisationen, die auf diese beiden Instrumente „fliegen“, wie Flugzeuge auf der Startbahn, die vom Tower ihre Startfreigabe erhalten haben. Sie können nun ihre Geschwindigkeit so beschleunigen, dass ein Take-off möglich wird. Wer stark beschleunigt, erreicht bald das Ende der Startbahn. Spätestens dann muss man wissen, wel-

7 Stefan Kühl, *Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisation*, Wiesbaden, 2008, 160 f.

8 Ebenda, 161

9 Ebenda, 163.

che Destination man anfliegen will. Zielvereinbarungen und Leistungsmessung sind aber keine wirklich erstrebenswerten, endgültigen Destinationen.

Es könnte der Verdacht aufkommen, dass die Promotion beider Konzepte so eifrig betrieben wird, weil man im Grunde nichts verändern will. Beide Instrumente sind gegenüber der bisherigen Organisationspraxis extrem anschlussfähig. Man kann sie geradezu phänomenal inhalieren, ohne an den Organisationsstrukturen etwas zu ändern, mit anderen Worten ohne als Organisation etwas dazuzulernen. Der Übergang von der Zielvereinbarung zur Dekretierung von Zielen ist nämlich fließend. Und bei den Leistungskennzahlen wird ihre Steuerungsrelevanz so weit vernachlässigt, dass sich das gewonnene Datenmaterial höchstens zur Arrondierung von Datenfriedhöfen eignet. Wenn bei beiden Instrumenten der Organisationswandel nicht mitgedacht und implementiert wird, dann feiert die klassische Verwaltungsstatistik in neuem Gewand „fröhliche Urständ“. Anders und schärfer formuliert: Nach dem Zusammenbruch des real existent gewesenen Sozialismus erleben wir den Wiedereintritt der Planwirtschaft in die real existierende Verwaltung.

In organisationstheoretischer Hinsicht praktizieren Verwaltungsjuristen eine ganz ähnliche Denkhaltung wie Wirtschaftsingenieure. Die verwaltungsjuristische Denkhaltung strebt nach einer juristisch wasserdichten „Organisationsmaschine“, die lauter „berufungsunanfällige“ Bescheide produziert. Die ingenieurmäßige Denkhaltung zielt auf ein reibungsloses Zusammenspiel aller Teile der „Organisationsmaschine“, das auf lange Sicht möglichst wenig stör anfällig sein soll. Beide delectieren sich an der Konstruktion von „Trivialmaschinen“, wie Heinz von Foerster sie nennt. Für alle möglichen Zustände, die eine Organisation in der Zukunft annehmen kann, wird bereits im Konstruktionsentwurf der „Trivialmaschine“ Vorsorge getroffen. Tritt Unvorhergesehenes ein, wird angestückelt. Da das nicht oft, aber immer öfter geschieht, wird eine „Trivialmaschine“ so komplex, dass ihre Funktionsweise nicht einmal von den ehemaligen Konstrukteuren und schon gar nicht mehr vom gegenwärtigen „Bedienungspersonal“ durchschaut werden kann.

Natürlich ist es bei Veränderungsprozessen wichtig, zu wissen, wohin die Reise gehen soll. Das Reiseziel liegt in der Zukunft. Unsere prognostischen Fähigkeiten reichen nicht aus, alle möglichen, in der Zukunft liegenden Zustände exakt zu beschreiben. Daher ist es auch nicht sinnvoll, Zielpunkte quantitativ genau festzuschreiben. Zur Veränderung von Organisationen wird man eher auf Visionen als auf Ziele zurückgreifen. Nicht aus den Zielen, sondern aus den „gemeinsamen Visionen“ bezieht man in der lernenden Organisation die motivierende Energie. Die „gemeinsame Vision“ ist eine der fünf Disziplinen, ohne die nach Peter Senge eine lernende Organisation nicht auskommen kann.¹⁰

10 Peter Senge, Die Fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 7.

So funktional und notwendig Visionen für den Veränderungsprozess auch sein mögen, so unvorsichtig wäre es für Organisationsmitglieder, sich ihnen mit Haut und Haaren zu verschreiben. Für seine mentalen Reservationen gegenüber dem oberflächlichen und ritualisierten Gebrauch von Visionen braucht sich kein Organisationsmitglied zu schämen. Warum ist bei Visionen Vorsicht geboten? Die visionären Elaborate enthalten häufig sehr viel heiße Luft. Reduziert man die Visionen auf ihre Kernaussagen, verbleibt nicht selten ein sprachliches Konstrukt von geradezu erschreckender Trivialität (z. B. „Wir wollen für unsere Kinder die beste Zukunft schaffen.“). Die gängigsten „Plastikwörter“¹¹ finden unvermeidlich Verwendung. Wenn Schlüsselinteressenten adressiert werden, dürfen Schlüsselwörter nicht fehlen: Man kann zum Beispiel mit großer Sicherheit davon ausgehen, dass in jeder bibliothekarischen Vision das Zwillingsspaar „Kundenorientierung“ und „Serviceorientierung“ an prominenter Stelle auftauchen wird. Die in die wohlige Hülle des positiven Denkens¹² eingebettete Zukunftsorientierung gehört zu den Hauptmerkmalen von Visionen. Bevor aber die visionäre „Flaschenpost“ abgeschickt werden kann, muss ihr Inhalt „durchgearbeitet“ sein. „Durcharbeitung“ meint in diesem Zusammenhang, dass in eine wirkliche Vision reflektierte professionelle Erfahrungen und Überzeugungen der Organisationsmitglieder so eingewoben sind, dass sie sich mit dem Ergebnis identifizieren können. Das „personale“ und „soziale Gedächtnis“ darf beim Entstehen von Visionen nicht abgeschaltet sein.

4. „Brillen“ für den Blick in die Organisation

Es gibt, davon kann man sich durch eine Recherche in elektronischen Katalogen und Datenbanken leicht überzeugen, eine Fülle von Literatur zu Management und Organisationswandel. Nach Fritz Simon lässt sich die Managementliteratur in drei Gruppen einteilen: Rezeptbücher, Theoriebücher und Heldensagen.¹³ Am beliebtesten sind die Heldensagen. In solchen Heldensagen beschreiben erfolgreiche „*Change Agents*“, d. h. Spezialagenten für die eigene Legendenbildung, was sie wie angestellt haben. Das Helden-Narrativ erhöht die Wahrscheinlichkeit der Identifikation und spendet motivationale Kraft.

Aufl., Stuttgart 1998, 25 ff.

11 Uwe Pörksen, Plastikwörter. Die Sprache einer internationalen Diktatur, Stuttgart 1988.

12 Zur Kritik an der grassierenden Ideologie des positiven Denkens vgl. das vor kurzem erschienene Buch von Barbara Ehrenreich: *Smile or die: Wie die Ideologie des positiven Denkens die Welt verdummt*, München 2010.

13 Fritz Simon, CONECTA-Autorengruppe, *Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements*, 3. Aufl., Heidelberg 1998, 11 ff.

Zwei Königswege des Organisationswandels werden üblicherweise genannt: *top down* oder *bottom up*. *Top down* ist der häufigste Fall. Ein aufgeklärter Topmanager oder ein progressives Team beauftragt in bester Absicht sich selbst oder ein Beratungsunternehmen, der Organisation eine neue Architektur zu verpassen. In mehr als zwei Dritteln der Fälle verläuft die Veränderungsinitiative im Sand, weil man zwar mit viel Schubkraft in den Veränderungsprozess gestartet ist, aber, wie Peter Senge zeigt, den beschränkenden Prozessen zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet hat.¹⁴

Was man im konkreten Fall tut, welche Veränderungsstrategie man einschlägt, hängt ganz wesentlich davon ab, was man sieht oder sehen will. Die Veränderungsstrategie ist vom Bild abhängig, das sich die Promotoren der Veränderung von ihrer eigenen Organisation machen. An dieser Stelle sind einige Mantras der „Beobachtung zweiter Ordnung“ angebracht: Jede Sichtweise hat einen blinden Fleck. Man sieht, was man sieht, und sieht nicht, was man nicht sieht. Kein Bild kann vollständig sein. Jedes Bild ist vom Blickwinkel des Beobachters abhängig. Das Problem ist die Größe des blinden Flecks. Es geht immer nur um das mehr oder weniger „Weiß“ an den verschiedenen Stellen der *Black Box*.

Aus der systemtheoretisch orientierten Literatur zur Supervision in Organisationen erfahren wir, dass man drei verschiedene „Brillen“ aufsetzen kann, wenn man Organisationen, auch die eigene, beobachten will.¹⁵ Die Übertragung der „Brillen-Metapher“ aus der systemtheoretisch angeleiteten Supervision auf den profanen Organisationsalltag bedeutet nicht, dass alle, die am Organisationswandel ein elementares Interesse haben, ihren Blick zuerst im Rahmen einer Supervisionsausbildung heranbilden müssten. Die Verwendung dieser Metapher weist auf die Funktionalität hin, die eine kleine Aufrüstung in Sachen organisatorischer Selbstreflexion bei den beteiligten Akteuren haben könnte. Keinesfalls geht es darum, Professionellen ins Handwerk zu pfuschen, indem sich eine Organisation zu einem Soziotop von „Hobby-Organisationsberatern“ verwandelt.

Mit jeder „Brille“ sieht man etwas anderes. Für diese Brillentypen gibt es unterschiedliche „Gläser“. Am meisten sieht man selbstverständlich, wenn man mit allen drei Brillen und den verschiedenen „Gläsern“ operieren kann. Diese Fähigkeit ist jedoch sehr voraussetzungsreich. Sie erfordert ein Höchstmaß an diagnostischer Kompetenz. Man müsste in der Persönlichkeitspsychologie bewandert sein, sehr viel über gruppenspezifische Prozesse wissen und organisationstheoretisch versiert sein. Dieses *Know-how* ist erforderlich, um ein klareres und umfassendes Bild des Binnenlebens bzw. der

14 Senge, *Dance of Change*, 14 ff.

15 Vgl. Klaus Scala, Ralph Grossmann, *Supervision in Organisationen. Veränderung bewältigen – Qualität sichern – Entwicklung fördern*, Weinheim, 1997, 70 ff.

relevanten Umwelten einer Organisation zu bekommen. Es ist jedoch keine Garantie dafür, dass man dann in der Lage ist, Veränderungen auch umzusetzen und zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen.

Von den möglichen Rollenkonflikten und der eigenen Intransparenz ganz abgesehen, stellt sich die Frage, welcher normale „Organisationsmensch“, auch und gerade auf den obersten Hierarchieebenen, diese Voraussetzungen mitbringt? Wegen dieses Voraussetzungsreichtums ist es viel wahrscheinlicher, dass auf rasche Veränderung fixierte Organisationsmitglieder zu der Überzeugung gelangen, eine Brille mit einem Glas sei ausreichend. Sie sollte genügen, um einen Mechanismus zu finden, mit dem man das bisherige organisatorische Gleichgewicht aus den Angeln heben und die Organisation in ein neues Gleichgewicht treiben kann. Auf diesen Mechanismus wird dann die Veränderungsstrategie gebaut. Die logische Folge solcher selektiven Wahrnehmungsprozesse sind „unterkomplexe Kausalitätsunterstellungen“ (Niklas Luhmann). Auf die Folgen trifft man spätestens dann, wenn Veränderungsprozesse nicht so laufen, wie sie geplant waren. Wer sich nicht überraschen lassen will, weil er glaubte, in „tayloristischer“ Absicht alles einplanen zu müssen, ist vor Überraschungen nicht mehr gefeit.

Um welche „Brillen“ handelt es sich und was kann man mit ihnen sehen? Wenn man mit einer „Persönlichkeitsbrille“ in eine Organisation hineinschaut, erkennt man die einzelnen Organisationsmitglieder (Personen). Man sieht die Eigenschaften, die Persönlichkeitsmerkmale und bewertet sie. Eine Veränderungsstrategie, die auf Personen ausgerichtet ist, bezeichnet Niklas Luhmann, einen älteren Begriff aufgreifend, als „*peoples' processing*“. Sie will nachhaltige Verhaltensänderungen der einzelnen Personen erreichen. Als Hebel fungieren die Motivationsstrukturen dieser Personen. Sie sollen neu modelliert werden, was freilich nur ein anderes Wort für Manipulation ist. Der Glaube an den „Mythos Motivation“ wird auch nach der 170. Auflage des gleichnamigen Buches von Reinhard Sprenger nicht ausgerottet sein.¹⁶ Diese Veränderungsstrategie bekommt es bald mit zwei kritischen Parametern zu tun: Zeit und Zahl der Personen. Es müssen die Motivationsstrukturen zu vieler Personen modelliert werden. Da man bei solchen Prozessen bald Ergebnisse vorweisen will und sich selbst unter gehörigen Zeitdruck setzt, reicht der anvisierte Zeithorizont in den seltensten Fällen aus. Außerdem wissen die Menschen zu viel über die Tricks aus der Motivationskiste, als dass sie durch die Vergabe von materiellen und immateriellen „Streicheleinheiten“ ihr Verhalten langfristig und nachhaltig ändern würden. Und die weni-

16 Die 19., aktualisierte und erweiterte Auflage erschien 2010. Reinhard K. Sprenger, *Mythos Motivation. Wege aus der Sackgasse*, Frankfurt 2010.

gen, die ihr Verhalten ändern, stoßen bald auf zwei gewichtige Hemmfaktoren: Gruppen und Organisationsstrukturen.

Mit einer „Gruppenbrille“ sieht man, dass die Organisationen aus Gruppen bestehen. Man kann damit die Interaktionen zwischen Gruppen und unter Gruppenmitgliedern beobachten. Zur Auswahl stehen Brillen mit „psychologischen“ und solche mit „mikropolitischen“ Gläsern. Im ersten Fall sieht man die Interaktionen zwischen Mitgliedern von Arbeitsgruppen. Im zweiten Fall stellt man fest, dass Organisationen aus Macht- und Verteilungskonkordien bestehen. Man kann die Interaktionen zwischen Gruppenmitgliedern durch gruppenspezifische Trainings und Teamsupervision, oder was es sonst noch auf dem Markt gibt, verbessern. Es kann auch gelingen, mehrere gute Teams in einer Organisation zu versammeln. Aber die guten Teams werden bald bemerkt, dass sie mit den Macht- und Verteilungskonkordien friedlich koexistieren müssen. Die Beiträge und die Kooperationsfähigkeit der Konkordien werden sich in sehr engen Grenzen halten. Die guten Teams geraten bald mit den Konkordien in Konflikt. Sie merken vor allem, dass sie die Organisationsstrukturen, die ihren Elan bremsen und sie in unproduktive Grabenkämpfe verwickeln, nicht verändern können. Möglicherweise zerfallen die guten Teams nach einiger Zeit. Oder sie ziehen sich in einen Mikrokosmos der Informalität zurück und sind für die Organisation verloren.

Mit einer „Organisationsbrille“ sieht man auf den ersten Blick und schemenhaft die Formalstrukturen einer Organisation. Will man genauer hinsehen, und das kann man, wenn man ein „systemtheoretisches“ Glas der Firma „Luhmann-Industries“ aus Bielefeld verwendet, erkennt man, dass Organisationen aus Entscheidungen bestehen. Das gesamte Binnenleben von Organisationen dreht sich um Entscheidungen. Auch das Überleben von Organisationen hängt von Entscheidungen ab. Systemtheoretisch formuliert: Die *Autopoiesis* von Organisationen wird durch Entscheidungen aufrechterhalten.¹⁷

Entscheidungen sind eine aufwändige Angelegenheit. Die Entscheidungsträger müssen Informationen beschaffen und bewerten. Sie müssen sich über ihre Entscheidungsprämissen klar werden. Andere Entscheidungsträger möchten vielleicht ein Wörtchen mitreden. Entscheidungen implizieren Unsicherheit, Risiko und Konflikt, weil man nie genau weiß, ob andere genau so an die eigenen Entscheidungen anknüpfen, wie man es erwartet.

Entscheidungen sind kommunikationsintensiv, zeitaufwändig und folgenreich. Weil das so ist, versuchen Organisationen den Aufwand zu minimieren und die Unsicherheit zu absorbieren, indem sie wenigstens ihre internen

17 Ein soziologischer Beobachter der Gegenwartsgesellschaft spricht angesichts der Zentralität von Entscheidungen von einer „Entscheidungsgesellschaft“. Uwe Schimank, *Die Entscheidungsgesellschaft, Komplexität und Rationalität der Moderne*, Wiesbaden 2005.

Situationen so umfassend wie möglich regeln. Bürokratische Organisationen haben es in dieser Hinsicht zu einer wahren Meisterschaft gebracht. Ihr Ziel ist die absolute Nichtirritierbarkeit. Für jede denkbare Irritationsmöglichkeit sollte es eine Vorschrift geben.

Bei Scala und Grossmann, von denen ich in diesem Kapitel nicht nur das Sprachspiel mit der „Brillen-Metapher“ übernommen habe, findet sich eine Zwischenüberschrift tautologischen Charakters, die lautet: „Eine Organisation ist so gut wie ihre Entscheidungen“.¹⁸ Wenn die Stellschraube Entscheidung so wichtig ist, dann kann es Sinn haben, wenn Lern- und Veränderungsprozesse von Organisationen ausnahmsweise auch einmal bei den Entscheidungen ansetzen. Genauer: Sie können dort ansetzen, wo und wie Entscheidungen zustande kommen, nämlich an den entscheidungsrelevanten Kommunikationen in einer Organisation.

Auf diese Weise werden Kommunikations- und Entscheidungsprozesse zum primären Anliegen für Veränderungen. Es gibt eine gewisse Plausibilität, dass über sie auch die Interaktionen zwischen Gruppenmitgliedern und das Verhalten von Personen verändert werden. Vielleicht dienen Motivation und Gruppendynamik bei Veränderungsprozessen nur dem Feinschliff, wenn alles andere schon gelaufen ist.

Am Beginn solcher Veränderungsprozesse könnte der zivilisierte Umgang unter zivilisierten Organisationsmitgliedern verhaltenstherapeutisch vorerst genügen. Lernt die Organisation wirklich, entwickelt sich ein solcher Umgang möglicherweise zu einer Selbstverständlichkeit. In den verzerrten Kommunikationsverhältnissen des bisherigen Organisationsalltags nehmen die zivilisierten Umgangsformen den Charakter von „kommunikativen Innovationsspielen“ an. Werden diese „Spiele“ nur lange genug gespielt, könnten sie in Organisationen, die sich ihrer Pathologien bewusst geworden und auf dem Wege zur Rekonvaleszenz sind, zu einer neuen Normalität werden.

5. Organisationstypen und ihre Organisationseinheiten

Jede Organisation gehört einem gesellschaftlichen Funktionssystem an, das der Organisation ihre Kernaufgaben vorgibt. Die Logik dieses Funktionssystems kann von außen nicht gesteuert werden. So gehören Universitätsbibliotheken dem Wissenschaftssystem der Gesellschaft an. Die Logik des Wissenschaftssystems dreht sich um Wahrheit oder Falschheit von wissenschaftlichen Aussagen. Darüber wird im Prinzip wissenschaftsintern entschieden, nicht im Parlament, nicht in den Parteizentralen, auch nicht im Wissenschaftsministerium.

¹⁸ Scala, Grossmann, Supervision, 54.

Universitätsbibliotheken sind also über die Universitäten strukturell an das Wissenschaftssystem gekoppelt. Das ist die wichtigste, aber nicht die einzige Koppelung. Auch die Logik des Wirtschaftssystems (Zahlen versus Nicht-Zahlen) ist in Bibliotheken präsent: Wenn man die Zeitschriftenabonnements nicht zahlt, sind die Zugänge zu den elektronischen Ausgaben schnell weg und die Bibliothek sieht sich mit zahlreichen Beschwerden von Seiten des wissenschaftlichen Universitätspersonals konfrontiert.

In ihrer Binnenstruktur bestehen Universitäten aus einem Konglomerat verschiedener Organisationstypen. Die Beziehungen dieser unterschiedlichen Organisationstypen zueinander sind in der Satzung der Universität geregelt. Universitätsbibliotheken werden als Dienstleistungseinrichtung (mit der Neigung zum Akronym: als DLE) bezeichnet.

Im Vergleich mit den wissenschaftlichen Einrichtungen (Fakultäten, Instituten) handelt es sich jedoch um unterschiedliche Organisationstypen. Um diesen Unterschied deutlich zu machen, vielleicht sogar zu überzeichnen, kann man auf die Klassifikation von Henry Mintzberg, einem der wichtigsten Organisations- und Managementtheoretiker der Gegenwart, zurückgreifen.¹⁹ Er unterscheidet mehrere Organisationstypen, wovon zwei für unsere Zuordnungsfrage relevant sind: Universitäten sind vom Typus her „Expertenorganisationen“, Bibliotheken dagegen „Maschinenbürokratien“.

Als Expertenorganisationen kombinieren Universitäten bestimmte Merkmale der Bürokratie mit dezentralen, autonomen Strukturen. Aus dieser organisatorischen Konfiguration folgt, dass die (strategische) Steuerungsfähigkeit der Gesamtorganisation Universität ebenso gering ist wie das Organisationsbewusstsein im betrieblichen Kern.

In einer Expertenorganisation ist der betriebliche Kern dominant. Er besteht aus einer Vielzahl von ziemlich autonomen „Kernzellen“, den Instituten, die sich zu ebenfalls autonomen „Kernzellenverbänden“, den Fakultäten, zusammengeschlossen haben. Der primäre Bezug der Kernzellen besteht in ihrer fachlichen Aufgabe. Dieses Kerngeschäft ist Forschung und Lehre in einem abgegrenzten Wissenschaftsgebiet. Es wird von den veränderten Rahmenbedingungen kaum berührt.

Der fachlichen Aufgabe entledigt man sich in „künstlerischer“²⁰ Weise, indem man sichtbare wissenschaftliche Leistungen herstellt. Bibliotheken

19 Henry Mintzberg, *Über Management*. Mintzberg über Mintzberg. Führung und Organisation, Mythen und Realität, Wiesbaden 1991, 107 ff. Die „Maschinen-Organisation“ erörtert Mintzberg im 8. Kapitel, 141 ff. Die Expertenorganisation wird im 10. Kapitel unter dem Titel „Die Organisation der Professionals“, 183 ff behandelt.

20 Zur Unterscheidung von „künstlerischer Arbeit“ und „Hausfrauenarbeit“ vgl. Simon, Fritz ; CONECTA-Autorengruppe, *Marktwirtschaft*, 49 ff.

sammeln und archivieren die Materialisationen dieser „künstlerischen Arbeit“ und stellen sie zur Verfügung.

Alle administrativen Funktionen einer Expertenorganisation sind für das reibungslose Funktionieren der Rahmenbedingungen verantwortlich. So gedeiht nach Meinung der Experten die „künstlerische Arbeit“ am besten.²¹ Die administrativen Einheiten der Universität (Verwaltung, Bibliothek, Rechenzentrum) leisten „Hausfrauenarbeit“. Das Charakteristikum von „Hausfrauenarbeit“ besteht darin, dass sie nicht gesehen wird, solange sie getan wird. Mit gutem Willen und einigem Aufwand könnte man ihren Beitrag zur wissenschaftlichen Wertschöpfung sichtbar machen. Er wird in den Augen der Experten aber nie so viel wert sein wie deren eigener Beitrag. Den internen Dienstleistern wird daher an Universitäten immer das Odium des Dienstboten anhaften. Und so werden sie auch behandelt.

Nicht zuletzt aus „ständischen“ Gründen herrscht zwischen den Experten und den Administratoren strukturelle Kommunikationslosigkeit. Sie können einander im Grunde nicht verstehen. Weil man einander nicht verstehen will, hat man einander in fachlich-organisatorischer Hinsicht kaum etwas zu sagen. In der persönlichen Kommunikation bleibt der belanglose *Small-talk* dominant. Die Experten können und wollen vom administrativen Kram so wenig wie möglich wissen. Den Administratoren fehlt es an Verständnis für den Eigensinn wissenschaftlicher Tätigkeit. Sie blicken neidvoll auf die große Flexibilität des wissenschaftlichen Personals in Sachen dienstlicher Zeitbenutzung. Experten haben wenigstens die Chance, sich ein größeres Repertoire anzueignen. Wenn sie sich für die Entscheidungsgremien der Universität ködern lassen, haben sie eine Zeitlang die Gelegenheit, mit Administration zu experimentieren. Viele kehren nach einiger Zeit liebend gerne wieder zur reinen Expertenrolle zurück, nicht ohne in sozialer und administrativer Hinsicht „verbrannte Erde“ hinterlassen zu haben. Einige verlieren ihre Position durch Palastrevolutionen, weil Angehörige der professoralen Kurie mit dem Umgangston nicht einverstanden waren. Und wieder

21 In seiner „Theorie der Unbildung“ weist Konrad Paul Liessmann auf ein Memorandum Wilhelm von Humboldts aus dem Jahre 1809/10 mit dem Titel „Über die innere und äußere Organisation der wissenschaftlichen Anstalten in Berlin“ hin. Neben den „Akademien“ als reine Stätten der Forschung und den „Universitäten“ als Stätten der Lehre und Forschung gibt es die sogenannten „leblosen Institute“ wie Archive, Museen und auch Bibliotheken, „[...] die sowohl von den Akademien als auch von den Universitäten benutzt und kontrolliert werden“. (Liessmann, Unbildung, S. 117) Die zeitgemäße Form von „Leblosigkeit“ ist das Digitale. Moderne Universitätsmanager, so der Eindruck, können auch mit einer Bibliothek leben, deren räumliche Ausdehnung auf die Größe eines Servergerätes reduziert ist. Es gibt nur ein Problem: Solche „leblosen“ Bibliotheken können keine persönlichen Dienstleistungen erbringen. Und wer kommandiert schon gerne Hardware herum?

andere richten sich dauerhaft in „gremialen Erbhöfen“ ein und entgehen auf diese Weise wissenschaftlichen Inspirationskrisen. Obwohl also jeder für den anderen eine „Black Box“ darstellt, ist die *Autopoiesis* der modernen Universität noch nicht zusammengebrochen, weil jeder gelernt hat, sich auf die Erwartungen des anderen einzustellen.

Universitätsbibliotheken sind ihrer organisatorischen Konfiguration nach primär „Maschinenbürokratien“. Die „strategische Spitze“, d. h. die Leitung, hält die Maschine am Laufen. Die organisatorischen Einheiten einer Maschinenbürokratie sind nach Stab und Linie, nach Funktionen und hierarchischen Ebenen stark ausdifferenziert. Davon legen die überdimensionierten Organigramme mit ihren Haupt-, Unter-, Stabs- und sonstigen Abteilungen beredetes Zeugnis ab. Es ist deswegen kein Wunder, dass sowohl außerhalb als auch innerhalb von Maschinenbürokratien kaum mehr jemand die Haupt- und Teilprozesse erkennen kann. Es ist darüber hinaus kein Wunder, dass die reibungslose Koordination dieser Einheiten ein immer mühseliges Geschäft geworden ist.

Auf einen flüchtigen ersten Blick könnte in den vergangenen Jahren eine „Anverwandlung“ von Expertenorganisation und Maschinenbürokratie an Universitäten erkennbar werden. Das moderne Universitätsmanagement will, dass auf der Fassade der Universität die deutlichen Konturen einer „*corporation*“ erkennbar sind, um in der Aufmerksamkeitsökonomie die besseren Karten zu haben. Die internen Entscheidungsstrukturen sind jedoch weniger mit moderner betriebswirtschaftlicher Begrifflichkeit zu beschreiben, sondern besser mit „Monokratisierung“. Einzelne Entscheidungsträger bekamen als monokratische Organe viel größere Entscheidungskompetenz zugestanden. Wichtiger Entscheidungsträger kann im Prinzip nur werden, wer der „Korporation“ der ordentlichen Universitätsprofessoren angehört. Was spricht dagegen, den paradoxen Prozess als „Refeudalisierung durch Monokratisierung“ zu bezeichnen? Die Universität stellt sich also nach außen als „*corporation*“ dar, agiert aber nach innen wie eine „Korporation“. Sie muss wie das letzte Relikt des Feudalismus in der postindustriellen Gesellschaft erscheinen.

In der Maschinenbürokratie sind dagegen eine Abflachung der Hierarchie und eine Ornamentisierung der Organisationsstruktur mit projektorientierten Elementen zu bemerken. Mittlere Hierarchieebenen werden aus Einsparungsgründen gekappt. Damit beseitigt man nicht nur eine vermeintliche „Lähm- oder Lehmschicht“, sondern beraubt die Organisationsmitglieder der wenigen Aufstiegsmöglichkeiten, die größere Organisationseinheiten bisher zu bieten hatten. Alle Abteilungen sind dann der Spitze gleich nah oder eben gleich fern. Zur steigenden Zahl von Abteilungen, die euphemistisch auch als „Teams“ bezeichnet werden, gesellt sich eine Vielzahl von Projekten, die an den Normalbetrieb angebunden werden. Diese Entwicklung darf nicht mit Enthierarchisierung verwechselt werden. Die klassischen Mechanismen wirken auch in einer flachen Hierarchie. Die Hierarchie ist im Organigramm we-

niger sichtbar, aber im Organisationsalltag noch genauso fühlbar wie früher. Delegation und dezentrale Ressourcenverantwortung können selbst bei bestem Willen nicht im gleichen Maße wachsen, wie sich die Kontrollspanne vergrößert. An der Spitze muss dann noch mehr entschieden werden. Kleine und große Angelegenheiten, die unbedingt entschieden werden müssen, drängen sich auf den Schreibtisch oder sammeln sich in der *Mailbox* der Spitze. Für den rasch wachsenden Entscheidungsbedarf hat die einzelne Spitzenführungskraft aber immer weniger Zeit zur Verfügung. Das bedeutet „Folgekosten“ für die Entscheidungsqualität.

6. Entscheidung und Kommunikation in bibliothekarischen Maschinenbürokratien

Die organisatorische Konfiguration einer Maschinenbürokratie hat Auswirkungen auf Kommunikations- und Entscheidungsprozesse. Entscheidungen, strategische Entscheidungen allemal, müssen in Maschinenbürokratien hochzentralisiert sein, weil die Spitze das einzige Organ ist, das die Umsetzung von Entscheidungen noch höher angesiedelter Entscheidungsträger anordnen oder eigene (strategische) Entscheidungen treffen kann. In vielen Fällen trifft die Spitze auch eine Unzahl von operativen Entscheidungen. Manchmal wird die Spitze von einer derartigen Entscheidungsgier erfasst, dass außenstehende Beobachter den Eindruck bekommen müssen, es handle sich um eine zwanghafte Selbstüberforderung. Die Spitze macht sich damit selbst zum Opfer von „*Greshams Law of Planning*“: Routineentscheidungen von marginaler Bedeutung verdrängen die strategischen Entscheidungen aus der Zirkulation.

Wie sieht es mit den Kommunikationsprozessen in der Maschinenbürokratie aus? Streng hierarchische Organisationen sind auf die Vermeidung von Kommunikation ausgerichtet. Jeder hat seinen Platz im Organigramm. Jeder weiß um seinen „felsfestgeschriebenen“ Aufgabenbereich, genannt Arbeitsplatzbeschreibung. Kommunikation hält unter diesen Bedingungen nur von der „eigentlichen“ Arbeit ab. Dieses Verdikt wird nur aufgehoben, wenn sich die kommunikativen Akte in den engen Korridoren einer vermeintlich raschen und effizienten Problemlösung bewegen. Wenn Kommunikation sich allen Erwartungen, aber auch allen Befürchtungen zum Trotz nicht vermeiden lässt, dann soll sie wenigstens den „Dienstweg“ gehen und an die nächsthöhere Instanz adressiert werden. Eine untergeordnete Stelle, der Sender, schickt ein Problem ab, also etwas, was sie nicht entscheiden kann und darf, und bekommt eine Weisung.

Hierarchien sind zwar Mechanismen zur Konfliktentscheidung. Auf diesen Mechanismus wollen sie aber nur in Ausnahmefällen zurückgreifen. „Geräuschlosigkeit“ wird eindeutig bevorzugt. Daher können Konflikte in einer Hierarchie nur schwer thematisiert werden. Unter den klimatischen Bedingungen der

krampfhaften Konflikt- und Kommunikationsvermeidung werden wichtige Themen nur mehr im informellen Rahmen besprochen. Deswegen wird in Bürokratien mehr „getuschelt“ und „gemauschelt“ als in anderen Organisationstypen.

Formelle Kommunikationskanäle haben für die konkrete Zusammenarbeit wenig Bedeutung. Strukturelle Kommunikationslosigkeit hat sich in der hierarchischen Organisation ausgebreitet. Arbeitsbereiche beginnen sich zu verselbständigen. Das alltägliche Organisationsgeschehen (die „Tretmühle“ oder das „Bergwerk“) wird von Routineprozessen beherrscht. Strategieprozesse finden kaum mehr statt oder kommen, wie der sprichwörtliche Heilige Geist, über die Organisation. Zu dumm, dass gerade jetzt die Organisation so komplex geworden ist. Zu dumm auch, dass die Spezifität der Arbeitsprozesse so zugenommen hat, dass man die Anforderungen nur noch mit mehr, im Grunde permanenter Kommunikation bewältigen kann. Jeder beginnt es zu merken: Ein Gespenst geht um, die „Hierarchiekrise“.

7. „Routinespiele“ und „Innovationsspiele“²²

Wenn man als Organisation gegen die Hierarchiekrise antreten will, gibt es zwei Spielarten: „Routinespiele“ und „Innovationsspiele“. Erstere erkennt man am *Déjà-vu*-Erlebnis, das sich in dem Satz zusammenfassen lässt: Es muss sich alles ändern, damit alles so bleibt, wie es ist. Das beliebteste Routinespiel in der Vergangenheit hatte den Namen „additives Ressourcenmanagement“. Bei diesem Spiel galt eine einfache Spielregel: Kompliziertere und umfangreichere Aufgaben verlangen eine höhere Zuteilung von Ressourcen. Der Spielverlauf war zwar langweilig, bestach aber durch seine Kontinuität. In der zentralen Planwirtschaft hatte dieses Spiel einen Ableger. Man sprach dort von „Planung vom erreichten Niveau“: So viel wie im vergangenen Jahr und ein bisschen Mehr. Diese Spielform hat man so lange gereizt, bis sie ausgereizt war. Sie ist ausgespielt. Wenn man sie heute noch spielt, gerät sie zum Trauerspiel. In den vergangenen Jahren hatten Universitätsbibliotheken Glück, wenn man mit ihnen dieses Routinespiel „ohne Inflationsausgleich“ spielte. Sie bekamen nominell so viel Budget wie im Vorjahr. Unter Berücksichtigung der Preissteigerungen, insbesondere bei wissenschaftlichen Zeitschriften, bedeutete dies eine reale Kürzung. Budgetäre Routinespiele werden künftig den Charakter von „linearen Kürzungsspielen“ annehmen.

„Innovationsspiele“ der kommunikativen Art erkennt man an folgenden Merkmalen: Erstens gibt es bei den Spielregeln öfters einen „*New Deal*“.

22 Zu diesen beiden Begriffen vgl. Jörg Bogumil, Leo Kibler, Verwaltungsmodernisierung als Machtspiel. Zu den heimlichen Logiken kommunaler Modernisierungsprozesse, in: Dietrich Budäus (Hrsg.), *New Public Management*, Berlin 1998, 123–149, insbesondere 139 ff.

Die Karten des fachlichen und betrieblichen Austausches werden nicht nur einmal neu gemischt. Verkrustete Kommunikationsstrukturen werden wieder flüssig gemacht. Die dauerhafte Rückkehr zu den alten Spielregeln wird unwahrscheinlicher. Zweitens wird in regelmäßigen Abständen und in stärkerer Intensität in einem größeren Mikrokosmos der Organisation diskutiert. Wo früher bei Besprechungen Langeweile und Ärger endemisch waren, herrscht jetzt eine sachlich inspirierende Betriebsamkeit.

Seit einem Jahrzehnt gehört es zum guten Ton, dass Universitätsleitungen ihren Bibliotheken regelmäßig Evaluationen durch externe Gutachter verordnen. Dafür werden keine Kosten und Mühen gescheut. In diesen Evaluationen kommt auch ein gerüttelt Maß an Misstrauen gegenüber hausinterner Expertise zum Ausdruck. Die Universitätsleitungen sind aber nicht am Studium umfangreicher Evaluierungsberichte interessiert, sondern an den Checklisten von Veränderungsmaßnahmen, die von den Gutachtern dem Konvolut beigegeben werden. Die Abarbeitung solcher Checklisten wird zuerst angewiesen und dann abgehakt.

Dass Evaluierungsberichte inklusive Checklisten nicht der Abschluss, sondern der Beginn eines informations- und diskursgenerierenden Prozesses zur Organisationsveränderungen sein könnten, ziehen weder Universitäts- noch Bibliotheksleitungen in Betracht. Bei Evaluationen werden durch das Studium von Dokumenten, die Analyse von quantitativen Daten und die rasche Abwicklung einer Vielzahl von kurzen Gesprächen Informationen gesammelt, die in der Bibliothek eigentlich „auf der Straße“ liegen. Im Personalstand von Universitätsbibliotheken arbeiten viele, die so manche Schwachpunkte ihrer Einrichtung ganz gut kennen. Sie werden aber den Evaluatoren kaum ihr Herz ausschütten.

Für viele Organisationsprobleme wird es in den Köpfen der Organisationsmitglieder keine optimale Lösung geben, wohl aber einen „satisfizierenden“ Vorschlag. In der Regel hat man es bisher einfach verabsäumt, darüber zu reden oder auch nur aktiv zuzuhören.

Der Anstoß zum Innovationsspiel kann damit beginnen, dass die Organisationsmitglieder in einen offenen und aufrichtigen Dialog eintreten. In diesem Dialog können die interessierten Teilnehmer ihre Annahmen auf den Tisch legen. Oder wie es der Physiker David Bohm sagt, der Grundlegendes zum Thema Dialog geschrieben hat²³: Sie müssen die Annahmen vor sich aufhängen und betrachten können. Erst dann kann man zu Diskussion und Entscheidung übergehen. Wenn diese kommunikativen Rahmenbedingungen

23 David Bohm, *Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen*, 2. Aufl. Stuttgart 2000. Für die Unternehmenswelt wurde das Dialogkonzept von William Isaacs weiterentwickelt. Vgl. William Isaacs, *Dialog als Kunst gemeinsam zu denken. Die neue Kommunikationskultur in Organisationen*, Bergisch Gladbach 2002.

in einer Organisation auf Dauer gestellt werden, sind organisationales Lernen und organisatorischer Wandel sehr wahrscheinlich.

Keiner braucht Angst vor der Anarchie zu haben. Jedem bleibt sein Rucksack. Führungskräften bleibt die Verantwortung. Sie müssen weiterhin entscheiden. Aber sie werden vielleicht anders zu ihren Entscheidungen kommen. Organisationsmitglieder müssen weiterhin ihre Aufgaben erfüllen. Aber sie werden es mit einer Einstellung tun, die jener nahe kommt, wie wir sie vom „*Pike Place Fish Market*“ her kennen.²⁴

8. *Avant le déluge*: Über die Notwendigkeit organisationssoziologischer Aufklärung für Bibliothekare

Die Ausführungen zum Thema Veränderungsmanagement in Bibliotheken erschienen eher abstrakt und wären vielleicht besser an die Zuhörer einer organisationssoziologischen Theorievorlesung adressiert. Man könnte ihnen einen Mangel an Konkretheit vorwerfen. Praktiker werden diese Art der Produktion von Reflexionsüberschuss für Zeitvergeudung und damit für sinnlos halten. Leider sind organisatorische Sachverhalte und Themen notgedrungen abstrakt. Organisatorische Reflexivität bzw. organisatorische Selbstreflexion lassen sich nur über begriffliche Anstrengungen und viel Kommunikation erwerben. Die Abstraktionslatte liegt in wissenschaftlichen Expertenorganisationen höher als in irgendwelchen nachgeordneten Dienststellen. Das ist eine Universitätsbibliothek ihrer „Mutterorganisation“, der Universität, einfach schuldig.

Der neugierige, aber praxisferne Theoretiker ist das geringste Übel für eine Organisation. Im Gegensatz zum Machertyp bringt er zwar weniger voran, aber er kann auch wenig anstellen. Er hält wenigstens den Möglichkeitsraum offen, zumindest wenn er Kontingenzbewusstsein hat und weiß, dass alles auch anders möglich ist. Viel gefährlicher ist der dogmatische, theoriefeindliche Praktiker. Sein Problem ist nicht die Blindheit, sondern das „Tunnelsehen“. Er glaubt, Licht am Ende des Tunnels zu erkennen und gibt Gas. Aber das Licht kommt nicht, nur eine Wand. Pech für die Mitfahrenden!

24 Stephen Lundin, Harry Paul, John Christensen, *Fish! Ein ungewöhnliches Motivationsbuch*, Frankfurt 2001. In diesem zeitweise äußerst populären Motivationsbüchlein wird in der leichtverständlichen Form einer Geschichte erzählt, wie eine Abteilung, in der eine giftige Stimmung herrscht („Giftküche“), einen Gestaltwandel durchmacht, indem sie, angeleitet durch eine inspirative Führungskraft, an den Interaktionsmustern der Bewohner des „*Pike Place Fish Market*“ Maß nimmt. Die passende Musik muss man sich zum *genius loci* der kalifornischen Küste hinzudenken. Außerdem braucht man einen Sinn fürs *Happy End*, der in der profanen Organisationswelt aus Realismus nicht vorausgesetzt werden kann.

Bibliothekare mögen nicht mit den gleichen Wassern gewaschen sein wie Wissenschaftler, aber sie können mit den gleichen Wassern ganz gut kochen. Allerdings nutzen sie weder die Ressourcen, die ihnen zur Verfügung stehen (wissenschaftliche Literatur) noch die Kompetenzen, die sie *qua* wissenschaftlicher Einsozialisation auf akademischer Ebene anzubieten haben (wissenschaftliche Argumentation). In der informations- und bibliothekswissenschaftlichen Literatur wäre eine erkleckliche Anzahl wissenschaftlich abgesicherter Argumente zu finden, um den Standpunkt der eigenen Profession plausibel zu begründen.²⁵ Damit man an einer Universität überhaupt einen mikropolitischen Nutzen aus diesen Quellen ziehen kann, sollte man sie zuerst systematisch rezipieren. In Österreich zeugen jedoch die für den internen Gebrauch bestimmten, oft eilig hingeschluhderten Memoranden und Positionspapiere der Universitätsbibliotheken von einer erschreckenden „Quellenlosigkeit“ und einem eklatanten Mangel an Sinn für die gängigsten Formen der wissenschaftlichen Ausdrucksweise.

Was die Methoden und Techniken des Organisationswandels betrifft, haben die bibliothekarischen Maschinenbürokratien inzwischen mit den wissenschaftlichen Expertenorganisationen zumindest gleichgezogen. Sie orientieren sich nicht mehr wie früher mit naiven Hoffnungen an einzelnen „bücheraffinen“ Professoren unter den universitären Entscheidungsträgern, sondern kaufen unbefangene Beratungsleistungen ein und bringen interessante Großgruppenveranstaltungen erfolgreich über die Bühne. Trotz begrenzter Ressourcen professionalisieren sie kontinuierlich ihr „Fassadenmanagement“.

Über Jahrzehnte hinweg sahen sich Universitätsbibliotheken als Teil des Verwaltungssystems. Bibliothekare verstanden sich als Verwaltungsbedienstete, nicht als Angehörige einer „bescheidenen“ Profession. Jetzt setzen sie die Selbstfesselung der Profession fort, indem sie die von den Prinzipalen der Universität geforderte Ideologie der Kunden- und Serviceorientierung begierig aufnehmen und unreflektiert internalisieren. Universitätsleitungen setzen sich in der Regel weder wissenschaftlich noch praktisch mit den Begriffen Kunde und Service auseinander. Sie können daher auch kaum reflektierte Vorstellungen darüber entwickeln, welche unangenehmen Nebeneffekte und welche Folgeschäden eine in quasi absolutistischer Tradition oktroyierte Kunden- und Serviceorientierung hat. Gerade bibliothekarische Führungskräfte hätten hier die Pflicht, kluge Aufklärungsarbeit zu leisten. Vielleicht täten sie sich dann mit den Anweisungen begrifflich kompeten-

25 In deutschsprachigen Bibliothekszeitschriften wie „Bibliotheksdienst“, „B.I.T. online“, „Bibliothek: Forschung und Praxis“ oder der „Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie“, um nur einige zu nennen, ist eine Vielzahl rezeptionswürdiger Beiträge zu finden. Von der geradezu unüberschbaren englischsprachigen Literatur rede ich gar nicht.

ter Vorgesetzter etwas leichter. Für Wissenschaftler ist es selbstverständlich, dass sie zuerst der Professionslogik²⁶ folgen. Die Universitätsleitung folgt dagegen zunächst einer Unternehmenslogik. Stößt sie auf den Widerstand der Standesgenossen, schaltet sie bei Bedarf auf Professionslogik um. Die Logik der bibliothekarischen Profession wird von ihr nicht anerkannt. In der Unternehmenslogik geht es bei der Dienstleistungseinrichtung Bibliothek hauptsächlich um Einsparungen an personellen und räumlichen Ressourcen durch eine konsequente Umstellung auf digitale Formate. Der Universitätsleitung kommen das mangelnde Professionsbewusstsein beim bibliothekarischen Personal und die grassierende Professionsverleugnung bei bibliothekarischen Führungskräften gerade recht.

Bei beiden ist die professionelle Identität zu wenig entwickelt. Sie tun sich schwer damit, den Prinzipalen die Überzeugung zu vermitteln, dass die Logik der Profession der Logik der Organisation voranzugehen hat, wenn sie gute Arbeit leisten sollen.

Es gibt deutliche Signale, die auf eine Entprofessionalisierung des Bibliothekarsberufes hindeuten. Was die Fortschritte in der Informationstechnik von der Profession noch übrig lassen, dem wird künftig die Unternehmenslogik der Universitätsleitung den Garaus machen. Bibliothekare sollten den Prozess der Entprofessionalisierung nicht noch beschleunigen, indem sie ebenso voreilig wie unreflektiert die Entscheidungsprämissen der Prinzipale übernehmen und ausschließlich als willige Vollstrecker agieren. Die Perspektiven der Institution Bibliothek sind nicht rosig. Eine kleiner werdende Gruppe von Angehörigen des Berufstandes wird das Fähnlein der Profession noch einige Zeit hochhalten können. Bei der argumentativen Selbstverteidigung der Profession kann die Soziologie der Organisation nützlicher sein als die Betriebswirtschaftslehre, die umso mehr zur „Sollens-“, bzw. „Müssensrhetorik“ neigt, je praktischer sie zu werden beginnt. Diesem Jargon sind die distanzierten Beschreibungen der Soziologie auch dann vorzuziehen, wenn sie in der universitären Umwelt Irritationen auslösen.

26 Zum Verhältnis von Professionslogik und Unternehmenslogik vgl. Ferdinand Buer, Worum es in der Beratung von Professionals im Grunde geht: Sinnfindung in der Arbeit durch verantwortetes Streben nach Glück, in: Harald Pühl (Hrsg.), Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung. 3. Aufl., Wiesbaden 2009, 57 ff.

Sovereign Bankruptcy Through the Ages¹

Barry Eichengreen

One of Dieter Stiefel's significant scholarly contributions has been to advance the state of knowledge on the history of bankruptcy reorganization. This history is interesting in its own right; it is important to understand how societies have dealt with insolvency problems at different points in time and to see how attitudes and practices, which are themselves rooted in history, differ across societies. For example, it is hard to imagine Germany or Austria adopting the relatively debtor-friendly approach of the United States, which derives from the volatile economic and financial environment of early America and the fact that the North American colonists were economic refugees as well as religious dissidents who attached high value to a fresh start.² But this history is valuable as well for understanding current policy problems: how different societies have balanced the bonding role of debt against the efficiency advantages of reorganization, how they have prioritized different classes of claims, and how they have sought to solve the collective action problems of the creditors.

In this chapter I extend Stiefel's approach to another aspect of bankruptcy: sovereign bankruptcy or what is more antiseptically referred to as sovereign debt restructuring. As in the cases of personal bankruptcy and corporate insolvency, national attitudes toward this problem are remarkably ensuring even if institutional arrangements used for dealing with it vary over time. And, as in the cases of personal bankruptcy and corporate insolvency, this is a history with obvious relevance to current policy problems. There is now the distinct possibility that we may see the restructuring of some of the heavy sovereign debts incurred as a result of the recent financial crisis, most obviously in Europe. There was a proposal from the German government in 2009 that the European Union should adopt a sovereign bankruptcy mechanism for

1 Prepared for the festschrift in honor of Dieter Stiefel.

2 It is sometimes argued that what became the U.S. approach developed in response to a spate of insolvency and illiquidity problems in the mid-17th century Massachusetts Bay Colony and then migrated back across the Atlantic to England. See Smith (2007).

its members. There is the subsequent decision to proceed not with a formal mechanism but rather with a requirement for European governments, starting in 2013, to include restructuring-friendly collective-action clauses in their bond covenants. Those familiar with the history of sovereign debt will observe that we have been here before.

These questions also connect up with another of Professor Stiefel's interests: the economics and history of innovation. With financial innovation comes pressure for changes – for innovations, if you will – in how societies deal with financial failure. In the context of sovereign debt, the last century has seen successive shifts from privately-held bonds to intergovernmental lending, to syndicated bank loans, and now back to bonds as the vehicle for meeting the external financing needs of governments. These shifts in turn have had implications for how societies and markets dealt with problems of state insolvency: they have coincided with the move from representative committees of bondholders to the Paris Club, to bank steering committees, and now to collective action clauses. In reality, of course, influence runs both ways. It runs both from financial innovation to institutional arrangements for dealing with state insolvency, and from those institutional arrangements back to the contracts and market mechanisms through which investors lend to governments. This two-way interaction will be familiar to scholars, like Stiefel, who have studied innovation in other contexts.

* * * * *

Sovereign debt problems have a long history, as Reinhart and Rogoff (2009) have famously reminded us. So too does the idea of a bankruptcy-like mechanism for governments. Specialists on this topic are fond of quoting Adam Smith in *The Wealth of Nations*: “When it becomes necessary for a state to declare itself bankrupt, in the same manner as when it becomes necessary for an individual to do so, a fair, open and avowed bankruptcy is always the measure which is both least dishonourable to the debtor, and least hurtful to the creditor.” The opposite of ‘open and avowed bankruptcy’ is presumably a long period of surreptitious debasement, manipulation of the public finances and arbitrary discrimination that tarnishes the reputation and creditworthiness of the sovereign and imposes larger-than-necessary losses on its creditors. The question is what institutional arrangements allow this open and avowed reorganization to be completed in ways that do the least damage to both the creditworthiness of the sovereign and the balance sheets of the creditors.

Complicating the answer is that certain basic concepts useful for thinking about personal and corporate bankruptcy are not well defined in the sovereign setting. It is more difficult in the case of a sovereign, for example, to distinguish ability from willingness to pay. Limits on the ability to pay are,

in the case of the sovereign, as much political as economic: they reflect what is politically tenable given the strength or weakness of the government and views of what constitutes an acceptable sacrifice in the eyes of society. Is a government that asserts that it is politically infeasible to devote more than a certain level of revenue to debt service unable or unwilling to pay? And on what grounds are outsiders, including foreign creditors, in a position to challenge such assertions?

Admittedly, at least vaguely similar problems arise in the course of the decision of whether to liquidate or reorganize a bankrupt corporation; there are limits on what is socially acceptable when it comes to using force majeure to write down the pensions of retirees or the wages and fringe benefits of current employees. The difference is that in the corporate context there will be a well-defined set of national precedents: there will be other bankruptcy reorganizations with which the case can be compared. In the case of sovereign debt, in contrast, the only precedent will be that of other countries, and national circumstances are not comparable when the question is what is politically and socially tenable.

Just as certain basic concepts from bankruptcy theory are ill-defined in the sovereign setting, important institutional basics are also missing. In the case of personal or corporate bankruptcy, the process is overseen by a court with the legitimacy, resting upon the social and political processes giving rise to the judicial system, required for its rulings to be accepted by both debtors and creditors.³ The court has the power to appoint a trustee or receiver who, in cases of liquidation, oversees the sale of assets so as to maximize the return to the creditors while at the same time ensuring that any exempt personal property essential to the welfare of the debtor is protected. In the corporate case, trustees or licensed insolvency practitioners may be appointed to play a similar role. When bankruptcy leads to corporate reorganization, courts have the power to replace management, something which limits the moral hazard arising from writing down debts. The legal code provides for an automatic stay and defines priority – which creditors' claims are senior to others. Related to this is the seniority afforded to debtor-in-possession finance. Particulars may vary across countries and over time, but the point stands: most of these principles and practices have no counterpart in the case of sovereign debt. Indeed, to the extent that sovereign default has a cross-border dimension, as it often does – many of the creditors residing in a different country – the very notion of jurisdiction or venue becomes problematic.

Consider the implications of just one of these missing institutional basics, that there is no analog in the sovereign setting to corporate liquidation. The

3 In most cases, one presumes.

possibility of liquidation provides an important benchmark in corporate restructuring proceedings.⁴ The fact that corporate restructuring operates in the shadow of liquidation – if the creditors fail to support the corporate rehabilitation plan in sufficient numbers, then the enterprise will be wound down in accordance with the provisions of the liquidation law – is a powerful inducement for creditor cooperation. A large class of potential alternatives to the rehabilitation plan which would involve some creditors receiving less than in liquidation is effectively taken off the table. This benchmark is absent in the sovereign setting (its absence, in a nutshell, being what is meant by sovereignty), making the range of possible outcomes that much larger and inter-creditor problems that much more complex.

* * * * *

In the absence of a judicial mechanism, both sovereign debtors and their creditors are left to fend for themselves. The creditors, being dispersed, have a problem of collective action – since no individual bondholder is likely to have significant leverage over the debtor – and therefore need an institutional mechanism to aggregate their interests. For much of the 19th century, it was customary for the bankers who had underwritten the bond issue to play this role. The underwriting institution had reputation on the line. Having attached its good name to the issue, it would wish to avoid seeing that name tarnished because investors suffered excessive or unjustified losses. But just as reputational damage may not be an adequate deterrent to strategic default by the borrower, it may similarly fail to adequately incentivize the lender.⁵ In periods when additional investment banks were entering the business, not all of them had illustrious brand names to protect.⁶ They were sometimes tempted to negotiate and recommend settlement terms overly favorable to the lender if the resulting settlement enabled the borrower to get back into the market and if, as a result, there was a commission to be earned from underwriting a new issue.

These same problems arose in the operation of the representative committees of creditors formed in response to sovereign debt defaults in the second half of the 19th century. Committees were intended to enable the creditors to speak with one voice rather than in a cacophony so as to increase their leverage in negotiations.⁷ But there remained the question of exactly what

4 As emphasized by Hagen (2005), on which this paragraph draws.

5 That reputational consequences may not always be enough to discourage opportunistic default is the point of Bulow and Rogoff (1989).

6 For an example from the 1880s, see Flores (2007).

7 To address problems of aggregation, as economists put it more technically. More on this below.

that one powerful voice said, especially when the committee was bank led. In Germany representative committees remained bank led all through this period.⁸ Subsequent analysts such as Feis (1930) commented unfavorably on the rate of return on German foreign investments; while there exists more than one explanation for this outcome, the fact that the bondholders' fate was in the hands of the banks is certainly one.⁹ Similarly, the Corporation of Foreign Bondholders, the committee formed to represent British bondholders in 1868, was criticized for privileging narrow financial interests (those of the banks) and neglecting the general interest (that of the bondholders). This was what led to reorganization of the Corporation in 1898 by an Act of Parliament. Under that act the Council, essentially the board of directors of the Corporation, was restructured to include six bankers, who were to be balanced by six members nominated by the London Chamber of Commerce, and who in turn elected nine additional members, at least six of whom had to be bondholders. In France, the Association Nationale des Porteurs Français de Valeurs Etrangères, established in 1898 with impetus from the finance ministry, balanced the interest of the bankers by including on its executive committee also bondholders, former government officials and academics.

Principal-agent problems extended beyond the misaligned incentives of the bankers. Committees were regularly established by financial operators claiming expertise in matters of sovereign debt but who, in reality, were only after the bondholders' subscription fees and settlement commissions. Suter and Stamm (1992) note how in the case of the Portuguese default of 1892 three different bondholders' committees were established in France alone. This created scope for the debtor to play one committee off against the other, made it hard for the bondholders to put up a united front, and complicated efforts to coordinate with the stock exchange in suspending the borrowers' access to the market, this being the main form of sanction available to the creditors. There was also an international dimension: the existence of different representative committees in different countries created scope for the debtor to settle with one set of national creditors and reenter that national market while refusing to negotiate with the representatives of other markets. This limit to the effectiveness of market sanctions became more serious with the growth of the French and, especially, German bond markets toward the end of the 19th century.¹⁰ There is some evidence of attempts at coordination by different national committees, but for understandable reasons these were less than completely successful.

8 Until, in fact, the late 1920s.

9 Esteves (2007) shows that the recovery rate of the bondholders was typically lower when representative committees were banker led.

10 See Feis (1930), p.115.

A further explanation for public encouragement for the establishment of representative committees was to enable the governments of the creditor countries to distance themselves from sovereign debt negotiations. Governments had bigger fish to fry; they did not wish to see their broader foreign policy objectives subordinated to the interest of the bondholders. If the interest of the bondholders coincided with those other foreign policy objectives, that was one thing, but, in practice, conflict was as likely as compatibility. The advantage of having other representational mechanisms in place was that officials could say “take it up with the committee” while continuing to pursue their own agendas.

This desire of creditor-country governments to distance themselves where possible from debt negotiations is reflected also in the limited number of cases where military force was deployed in lieu of a bankruptcy-type mechanism. The British government, in particular, was reluctant to use not only military means but even its diplomatic good offices to advance bondholder interests.¹¹ Official intervention, whether military action leading to foreign control of the customs house or subtler forms of diplomatic pressure, was more prevalent in the French and German cases, whose governments also did more to influence the lending process *ex ante*.¹² This greater tendency to engage in *ex post* intervention probably reflected less any implicit contract or moral obligation felt in official circles than that *ex ante* intervention meant that other foreign policy objectives and where the money had flowed were more closely aligned. The importance of these interventions and their threat for the recovery rates of the creditors is disputed. Mitchener and Weidenmier (2005) have assembled a list of approximately a dozen instances of actual or threatened military intervention in the period 1880–1913 and provide evidence that they mattered for outcomes. Tomz (2007) in contrast argues that most of these interventions were driven by the coincidence of defaults with other disputes and should not be understood as a contract-enforcement and recovery mechanism.

* * * * *

11 On this see Lipson (1989).

12 As described by *inter alia* Wynne and Borchard (1933).

World War I then saw unprecedented government interventions in financial markets. The security holdings of enemy nationals were seized. Bonds held by residents were requisitioned and enlisted in the war effort. Extensive official intervention in sovereign finances continued in the 1920s with the reparations settlement, the Dawes and Young Plans, and the establishment of the Bank for International Settlements as a mechanism for completing the orderly transfer of funds between governments. The Hoover Moratorium of 1931 was, in a sense, an example of an automatic stay designed to prevent the debtor, and the financial system of which it was part, from experiencing even more serious financial problems. By and large, however, debt problems were resolved in the same manner as before World War I. U.S. President Hoover rejected pleas from the bondholders to intervene on their behalf, and his successor, Franklin Delano Roosevelt, was if anything even less sympathetic to Wall Street interests. FDR was reluctant to create an officially-sponsored American Corporation of Foreign Bondholders, with a board made up of six directors appointed by the Federal Trade Commission, as provided for by the Federal Securities Act of 1933, and with core funding from the Reconstruction Finance Corporation. Instead he encouraged a group of “eighteen distinguished citizens, chosen from all walks of life,” to found a private organization, what became the Foreign Bondholders Protective Council.¹³

The global nature of the early–1930s crisis and the precedent of wartime and immediate-postwar government interventions also led, for the first time, to calls for a more systematic approach. Helleiner (2006) notes a proposal tabled by the Mexican foreign minister at the 1933 Pan-American Conference in Montevideo to create an international organization or mechanism empowered to restructure sovereign debts. The motivation was evidently to expedite the reentry of borrowing countries into international capital markets by transferring negotiations to a venue where decisions would be reached by creditor and debtor governments reasoning together and not by bankers or bondholders. The structure and motivation are both reminiscent of the IMF’s 2001 proposal for Sovereign Debt Restructuring Mechanism (see below). So too was the reaction, which was generally unfavorable. Not just creditor countries but also the representatives of other debtors rejected the idea on the grounds that the outcomes that might be produced by such an organization were highly uncertain and might result in higher borrowing costs.

Helleiner also notes a second set of proposals for creating an official mechanism for restructuring sovereign debts in the context of U.S. postwar planning in the early 1940s. Harry Dexter White’s initial draft charter for what became the International Monetary Fund saw the new institution as en-

13 Wynne and Borchard (1933), p.283.

gaging in binding arbitration of debt settlements. Having in place a mechanism for wiping away the defaults inherited from the 1930s, White argued, would help to produce a more rapid recovery of international lending after the war. This was more a manifestation of the desire of U.S. policy planners to rebuild international transactions, in which the U.S. would now be dominant, as quickly as possible after the war than it was an effort to strengthen the hand of U.S. bondholders. To the contrary, there was dissatisfaction, in the Treasury Department in particular, with the intransigence of the Foreign Bondholders Protective Council and the undue delay in finalizing debt settlements, especially toward the end of the 1930s.¹⁴ But others in official circles worried that the new mechanism would tilt the playing field too far in the direction of the debtors.¹⁵ In the event, the proposal went nowhere. Not for the last time, the tension between the desire to protect creditor rights and to normalize the finances of the troubled sovereign proved an insurmountable obstacle to creating a statutory mechanism.

* * * * *

With the widespread nature of defaults on sovereign bonds in the 1930s, the disappointing recovery rates of U.S. investors, and failure to create a statutory mechanism for bankruptcy-like resolution, there was little in the way of private-sector lending to sovereigns in the aftermath of World War II. Such international lending as existed in the 1950s and 1960s was almost entirely intergovernmental.¹⁶

A mechanism for addressing problems of intergovernmental debt, the Paris Club, was established already in 1956 in response to the need for crisis talks between the government of Argentina and its creditors.¹⁷ Its principles and procedures are ad hoc but have become increasingly codified over time. The Paris Club is dominated by representatives of the principal debtor and creditor countries, although officials from the multilaterals participate as observers. Although they agree on the parameters of each debt restructuring, their agreements are not legally binding; it then falls to the individual creditor countries to implement those parameters in negotiations with the debtor. Peer pressure, that the game is repeated, and that only a handful of official creditors are involved clearly helps with problems of free riding and collec-

14 Helleiner (2006), p.10.

15 For details on opposition to this and related World-Bank-centered proposals, see Oliver (1975).

16 Foreign direct investment being an animal of a different stripe.

17 On the Paris Club, see Rieffel (1985). The Argentine debt problems that were the occasion for the formation of the Paris Club are described by Bitterman (1973).

tive action. Paris Club settlements have grown more debtor friendly with time, partly as a result of lessons drawn from early extended crises, and partly as a result of changes in the debtors involved; as middle-income countries reentered private international markets, official finance came to flow mainly to poor countries which experienced repayment difficulties and eventually became the subject of debt forgiveness as a result of the Heavily Indebted Poor Country initiative in the 1990s.¹⁸

With the advent of petrodollar recycling following the first OPEC oil shock in 1973, private lending to governments took off. The mechanism this time was not the bond market, however, but the banks, which provided credit to Latin American and Eastern European governments in the form of medium-term syndicated bank loans. Problems with these loans were not long in coming; those of Zaire in 1975–6 led to the establishment of the London Club, an ad hoc grouping of creditor banks, and to formation of the first of what eventually became a series of bank advisory committees.¹⁹ (Zaire was followed by Peru, Turkey, Sudan and Poland, among others.) In contrast to the Paris Club, the London Club had no fixed membership or standing secretariat.

This mechanism solved some problems better than others. That the banks regularly cooperated as a syndicate made it possible for them to bar the debtor from borrowing prior to negotiating an acceptable restructuring. On the other hand, the fact that syndicates typically included not just major money center banks but also a substantial number of smaller regional banks created problems of free riding at the renegotiation stage; those smaller banks, being less exposed, sometimes held out for better terms. Finally, when bank balance sheets were weak, the banks resisted all restructurings that would have entailed significant haircuts for the creditors, fearing the adverse regulatory consequences.²⁰

The weakness of bank balance sheets and the alarming regulatory consequences of restructuring were the main obstacle to debt restructuring through bank steering committees in the 1980s. There was a temptation to characterize debt problems as reflecting illiquidity rather than insolvency, whether true or not, in order to avoid having to write down bank debts.²¹ The obvious way of dealing with illiquidity is emergency lending: this was provided by the International Monetary Fund in this early “muddling through” phase.

18 A useful summary description of the HIPC initiative is Rieffel (2003).

19 See Rieffel (2003).

20 Thus, the exposure of the nine largest U.S. banks to Mexico alone was the equivalent of nearly half their capital.

21 The diagnosis of the problem as one of illiquidity was most elaborately advanced by Cline (1984). Later, in Cline (1995), he argued that even if the problem was not, strictly speaking, one of illiquidity this was nonetheless the right “contingent strategy” for advanced-country policy makers, who needed to buy time in order for the banks to strengthen their balance sheets.

But the Fund's resources were limited relative to the scale of the problem. By 1985 this had become apparent; the official community's response was not to acknowledge the existence of solvency problems, since the banks' balance sheets were not yet sufficiently strong, but to enlist those banks in providing new money – in supplying yet additional liquidity – conditional to the recipients agreeing to the structural adjustment measures prescribed by the Fund.²²

This approach, which essentially amounted to piling more debt on top of developing countries' existing debt, was predicated on their ability to grow. It was the equivalent of, in the corporate context, assuming that with the imposition of an automatic stay and provision of some debtor-in-possession finance, debt problems would solve themselves. Weak commodity and oil prices in 1985–6 worked against this. So, more fundamentally, did the growing debt overhang which discouraged the private investment needed for growth.

By the end of the 1980s, it had become apparent that the problem was one of sustainability and that the solution would entail some form of debt restructuring.²³ Three things had to happen to make this possible. First, bank balance sheets had to be strengthened to the point where realistic haircuts would not wipe out their capital. Second was the development of a menu-based approach in which creditors were offered a range of alternatives: exit bonds for banks in a position to recognize substantial losses and par bonds with reduced interest rates and extended duration for those unwilling to do so, among others. Third, there had to be credit guarantees or sweeteners to ensure that there would be an adequate secondary market for the new instruments, enabling banks that so desired to get them off their balance sheets. By 1989 the banks had put in place the first prerequisite.²⁴ The second and third were then supplied by the U.S. Treasury, the IMF and the multilateral development banks (MDBs). U.S. Treasury Secretary Nicholas Brady urged regulators to amend bank regulations to facilitate debt forgiveness. The Fund and the MDBs used their resources to sweeten the pot. In the end, write-downs equaled about one-third of the long-term debt held by the banks, right in line with the historical standard.²⁵

* * * * *

22 This approach had to surmount an obvious free-rider problem for the creditors: while there was an argument for the banks lending in concert, each individual bank might hesitate if it could. The IMF and U.S. Treasury attempted to concert their lending in what came to be known as the Baker Plan, after U.S. Treasury Secretary James Baker.

23 The painful history is reviewed by Cline (1995).

24 Citibank moved first, in 1987, putting aside loan-loss provisions against future write-downs of sovereign debt. Once it acknowledged this reality, other banks followed.

25 The estimate for the Brady Plan is from Cline (1995), that for the interwar period from Eichengreen and Portes (1986).

Out of the seed of the bank loans securitized in the course of the Brady Plan grew the international bond market of the 1990s. This was “back to the future,” although the fact was not always appreciated at the time. Among other things, the return to bond finance and increased dispersion of claims threatened to make restructuring more difficult. That sovereigns regularly waived their immunity when issuing bonds as a way of lowering short-term costs meanwhile heightened the danger of litigation. Both developments fueled interest in creating a statutory mechanism for debt restructuring. An early argument along these lines was Raffer (1990), who pointed to Chapter 9 of the U.S. bankruptcy code as the appropriate model. Chapter 9 applies to municipalities, and acknowledges that (a) liquidation is impossible, (b) key governmental powers are immune from interference, and (c) reorganization has to be coercive since liquidation is impossible.²⁶ Raffer foresaw a “neutral court of arbitration” made up of debtor and creditor representatives that would convene on an ad hoc basis and in its deliberations respect these same principles.

The Mexican crisis of 1994–5 then led to a surge of interest in mechanisms for dealing with debt rescheduling. In part this was because the Mexican bailout was so large and controversial in the United States, raising questions of whether similar bailouts would be possible in the future. The proposal by Sachs (1995) that the IMF should be used as an international bankruptcy court is probably the most prominent case in point.

Rome, of course, is not built in a day. In the absence of quick agreement on the desirability of a bankruptcy court, the official community proceeded with limited measures designed to simulate some of the properties of bankruptcy reorganization. The IMF experimented with providing the equivalent of debtor-in-possession financing, lending to countries that were in arrears on their bank debts and, eventually bonds. For most of the 1980s, the Fund had lent only when a country and its creditors had successfully completed their negotiations.²⁷ Increasingly, however, the banks discovered that this policy could be used as a club with which to hammer out better terms. In the 1990s the Fund switched course, lending so long as a country was cooperating with its creditors and attempting to negotiate a restructuring. This policy was then extended to cover bonds as well as bank loans.²⁸ In addition,

26 As Sachs (2003) puts it, Chapter 9 specifies that cities under bankruptcy do not have to sell all of their assets; they do not have to raise taxes at the demand of the creditors; the court may not interfere with the exercise of the municipality’s political or governmental powers. The goal is to preserve the functioning and autonomy of the municipality so that it can continue to provide vital public services, while at the same time doing justice to the claims of the creditors to the extent possible.

27 As described by Vasquez (1996).

28 In 1998.

Deveboise (1984) had already proposed using Article 8.2.b of the IMF's Articles of Agreement to provide a shield against litigation, or the equivalent of an automatic stay. This idea was now taken up by officials like Michel Camdessus, the Fund's managing director, and Stanley Fischer, his number two.²⁹ It was, however, resisted by the creditors as a bridge too far.

What these partial approaches did not offer was a mechanism for facilitating restructuring negotiations and, specifically, cramming down settlement terms on holdouts. The New York law under which the majority of bond issues were governed required the unanimous consent of the bondholders to the financial terms of a restructuring, creating an incentive to buy up debt at a discount, refuse the restructuring terms offered, litigate, and hope that one might eventually be bought out at a hundred cents on the dollar. The existence of these holdouts, so-called "vulture investors" or "vulture funds," made it increasingly difficult for the debtor and other creditors to settle. This was the problem motivating the Sachs proposal for an international bankruptcy court complete with the power to impose an automatic stay and cram down settlement terms.

What terms exactly, however, was unclear. Much like the 1933 Mexican proposal for an international bankruptcy court, creditors and creditworthy borrowers alike worried that the decisions of such a body would be taken on political rather than economic grounds.

The alternative to the statutory approach was to develop market mechanisms capable of binding in dissenting creditors. A provision for doing so, so-called collective action clauses (CACs), had long been included in sovereign bonds issued in London and governed by English law. These provided that settlement terms agreed to by a supermajority of bondholders, typically 80 per cent, would also bind any dissenting minority. Eichengreen and Portes (1995) argued for CACs in a report written for the Group of Ten; their recommendation was adopted in 1996 by the G10 study group on the resolution of sovereign liquidity crises formed in the wake of the Mexican crisis.³⁰ Again, the main sources of resistance were creditors who feared that restructuring would become too easy and therefore too frequent and creditworthy borrowers who feared that they would face higher borrowing costs.³¹ The sense of urgency also receded once a number of countries, including Ecuador, Uruguay, Pakistan and the Dominican Republic, success-

29 See Setser (2009), p.1.

30 See Group of Ten (1996).

31 The latter despite the fact that empirical studies showed either no impact on borrowing costs or that costs for credit worthy borrowers would actually fall with the introduction of collective action clauses, although those facing less creditworthy sovereigns would rise (Eichengreen and Mody 2004).

fully completed market-based debt exchanges despite the existence of hold-outs and the threat of litigation. Litigating, it turned out, was expensive for investors as well as the sovereign. And a clever sovereign could use devices like “exit consents” – asking creditors accepting the exchange offer to consent to changes in the nonfinancial terms of the original bonds – that made holding out less attractive.

* * * * *

The high-profile, disruptive Argentine default of 2000–1 then brought the issue back onto the table. The initiative came from the IMF in the person of its first deputy managing director Anne Krueger. Krueger’s proposal for a Sovereign Debt Restructuring Mechanism, or SDRM, drew inspiration not just from the Argentine crisis but from U.S. Treasury Secretary Paul O’Neill. O’Neill was concerned with the moral hazard resulting from emergency rescues; he bemoaned the absence of a statutory mechanism to facilitate the orderly restructuring of problem debts as an alternative. Unusually for a treasury secretary, he was not from Wall Street, so he was willing to support ideas that might antagonize financial interests.

With his encouragement, Krueger’s SDRM proposal pursued the analogy with Chapter 11 bankruptcy in the United States. It called for amending the relevant legislation in all countries to permit qualified majorities of bondholders to restructure all new sovereign bond issues under the benign supervision of the IMF. Debtor countries would be able to appeal to the Fund for a temporary stay on payments and be shielded from litigation. While negotiations were underway, the Fund would be authorized to provide debtor-in-possession finance.

The first (November 2001) version of Krueger’s SDRM proposal was criticized, by the banks in particular, as excessively IMF-centered. Almost every major decision in the restructuring process was to be taken by the Fund. Her second (April 2002) version therefore reduced the role for the Fund and expanded that of the creditors. Rather than an indefinite stay on payments, the IMF was limited to granting an initial stay of 90 days. Renewal was then subject to a decision by a supermajority of creditors, not the Fund. The creditors were now also to decide on preferred status for new money, and negotiations would take place under the auspices of a neutral agency, not the IMF itself. Instead of acting as bankruptcy judge, the IMF would play the role of expert witness, testifying as to the capacity to pay of the debtors and rendering a judgment on how much debt forgiveness was appropriate. The consequence of these changes was that the second version was perceived as more creditor friendly but less attractive to developing countries.

Consequently, the revised SDRM proposal received little official support beyond the Group of Seven countries. Emerging markets feared that the process would be tilted against them, not just because of the enhanced role of the creditors but also because they perceived the Fund as a creature of the advanced economies. The last nail was pounded into the coffin of the SDRM when U.S. Undersecretary for International Affairs John Taylor revived the case for collective action clauses as an alternative.³² Emerging markets were less alarmed by CACs than by the SDRM but, given uncertainty about the impact of their adoption on borrowing costs, there was still a reluctance to move first. Intense lobbying by the U.S. government and the IMF finally led Mexico to do so in 2003. The pricing of its bonds was favorable, encouraging other countries to follow, and CACs quickly became the market standard.³³ How much of a difference they will make we will learn in the next major emerging-market crisis.

* * * * *

As recent events in Europe remind us, sovereign bankruptcy is not just an emerging-market problem. European countries did not exactly enter the global financial crisis lightly indebted. Then, starting in 2008, heavy reliance on deficit spending as a policy response to the global financial crisis, revelations of budgetary irregularities that had understated deficits and debts in Greece and, perhaps most importantly, the extension by governments of guarantees to essentially all the liabilities of their troubled banks caused debt burdens to explode. Early in 2010, investors began to express serious doubts that first Greece, next Ireland, and finally a range of other European governments would be able to avoid default. The Greek and Irish governments both negotiated multi-year financial assistance packages with the IMF and their EU partners. But with debt-to-GDP ratios still scheduled to top out in the neighborhood of 150 per cent of GDP in both countries, serious questions remained about the sustainability of these debts.

Neither the IMF and EU nor the Greek and Irish governments themselves pushed for sovereign debt rescheduling as a part of these adjustment packages. The Greek and Irish programs were predicated on the assumption that debts would continue to be serviced and repaid in full. Outsiders argued that this strategy was flawed both politically and economically – politically because it was hard to imagine that publics would agree to draconian cuts in in-

32 Taylor (2007) provides a detailed account of how the official community in this period followed a two-track approach of debating both the statutory and contractual approaches.

33 2003, as Taylor puts it, became “the year of the clauses” (Taylor 2007).

comes, pensions and public services while the bondholders remained whole, and economically because the problem of debt overhang would stifle growth, much as it had in Latin America in the 1980s.³⁴ Yet there was no initial support for debt restructuring in official circles. There were fears that restructuring would be messy and disruptive in the absence of an international court to oversee the process. The Greek and Irish governments worried that a restructuring would punch a hole in the balance sheets of domestic banks invested in government bonds, making it impossible for those banks to access the interbank market and precipitating a depositor panic. There was also the self-interest of the strong EU countries extending the financial assistance; they understood that their own banks held substantial amounts of Greek and Irish government paper as well.

Why a disinterested IMF did not push harder for debt restructuring – why it was seemingly reluctant to lend into arrears – is more difficult to explain. One answer is that the Fund is not in a position to insist on restructuring when the government of the country with which it is negotiating refuses to consider the idea. Another is that its team arrived in Athens without a fully-fleshed-out Plan B that would have involved restructuring, and time was already very short.

The German government reacted to this dilemma much like Paul O’Neill had reacted in 2001 against the pressure to continually extend IMF assistance to Argentina for want of an alternative. Much as O’Neill had embraced the idea of a Sovereign Debt Restructuring Mechanism to provide an alternative to bailouts, the Merkel Government now pressed the case for a European debt restructuring mechanism. In mid-2010 a committee of experts advising the German government recommended establishing a “Berlin Club” to serve as “international guarantor” of the debt restructuring process. This would be an apolitical and legally independent entity. Its members, officials from EU countries presumably, would appoint a set of individuals who would take over the running of the finances of the crisis country. (Shades of the Dawes and Young Plans.) This trustee or receiver would have had the power to restructure the finances of the crisis country, much as a court-appointed trustee can restructure the finances of a corporation undergoing bankruptcy reorganization.³⁵

For those who recalled the earlier debate over the SDRM or, for that matter, earlier proposals for an international bankruptcy court for sovereigns, it was predictable that this proposal would go nowhere. Its architects made no acknowledgment of the greater difficulty of distinguishing ability from willingness to pay in the case of sovereigns compared to corporations. They

34 Full disclosure requires acknowledging that I was of that view (Eichengreen 2010).

35 For details see Reiermann (2010).

failed to consider the need to preserve and protect the core functions of the government or explain how a set of foreign administrators would be in a position to identify the same. Above all, they did not recognize the imposition of such heavy-handed outside authority would be regarded as illegitimate in what is still a Europe of sovereign nation states. Virtually unanimous opposition to the plan outside Germany itself reminded them soon enough.

Nor did the eventual way forward surprise close observers of earlier sovereign-bankruptcy debates. Finding its proposal for a European SDRM to be a non-starter, the German government switched tacks and instead proposed incorporating collective action clauses into all new sovereign debt instruments issued starting in 2013, in the hope that this would make restructuring easier and provide an alternative to the pressure for bailouts of sovereigns whose debts were patently unsustainable.

But debt restructuring is problematic even with the help of renegotiation-friendly clauses in bond covenants if either the country in question or its creditors have weak banking systems; in this case the pressure to instead extend a bailout in order to save the banks will remain. Collective action clauses may themselves be problematic: although countries with low debts and good credit should find that their borrowing costs are unaffected, or even see them decline, countries with high debts and questionable credit will find their borrowing costs greatly elevated and their market access curtailed, since investors attach a significant probability to their having to restructure and know that the first bonds to be restructured will be those containing the CACs.³⁶ As in the case of emerging markets, whether this contractual approach to sovereign bankruptcy works in Europe, only time will tell.

* * * * *

This review of more than a century of debate and experience with sovereign bankruptcy is likely to leave the reader feeling several forms of uneasy tension. First, there is the tension between the analogy between the economics of corporate and sovereign bankruptcy, on the one hand, and the fundamental differences between sovereigns and corporations, on the other. Those differences can be summed up in the distinction between ability and willingness to pay, where ability is what is relevant in corporate bankruptcy proceedings, willingness in the case of sovereign default. The differences extend also to the legitimacy of any statutory bankruptcy-type reorganization process. Whereas there is in most cases no question of the legitimacy of the national statutes providing for judicial oversight of corporate bankruptcy reorganizations, the legitimacy of any

36 On the evidence to this effect see footnote 31 above.

supranational mechanism for overseeing sovereign debt restructuring will remain in doubt so long as we live in a world of nation states.

Second, there is the tension between the view that financiers, government officials and economists are making progress in rationalizing the process of sovereign debt restructuring and the more pessimistic position that we are simply spinning our wheels. Proposals for a statutory mechanism for sovereign debts have come up in the wake of each major debt crisis – in the 1930s, the 1980s, the 1990s, and most recently in the wake of the Euro area's sovereign debt crisis – despite an accumulation of historical evidence that the barriers to this approach are insurmountable. The adoption of collective action clauses, also advocated repeatedly over the years, is at least feasible, but whether it strikes an appropriate balance between the need to deter opportunistic default and the need to facilitate the restructuring of unsustainable debts remains to be seen. The relevant history, it will be clear, has a tendency to repeat itself. As for how it turns out, it is, to paraphrase Zhou Enlai on the French Revolution, too early to tell.

References

- Balcerowicz, Leszek (2010), "Sovereign Bankruptcy in the EU in Comparative Perspective," Paper presented to the conference on "The Eurozone: Problems and Solutions," Peterson Institute of International Economics (6 December).
- Bitterman, Henry (1973), *The Refunding of International Debt*, Durham: Duke University Press.
- Bluestein, Paul (2005), *And the Money Kept Rolling In (and Out): Wall Street, the IMF, and the Bankrupting of Argentina*, New York: Public Affairs Books.
- Borchard, Edwin and William Wynne (1951), *State Insolvency and Foreign Bondholders*, New Haven: Yale University Press.
- Bulow, Jeremy (2002), "First World Governments and Third World Debt," *Brookings Papers on Economic Activity* 1, pp.229–255.
- Bulow, Jeremy and Kenneth Rogoff (1989), "Sovereign Debt: Is to Forgive to Forget?" *American Economic Review* 79, pp.43–50.
- Cline, William (1984), *International Debt: Systemic Risk and Policy Response*, Washington, D.C.: Institute of International Economics.
- Cline, William (1995), *The International Debt Crisis Reexamined*, Washington, D.C.: Institute of International Economics.
- Debevoise, Whitney (1984), "Exchange Controls and External Indebtedness: A Modest Proposal for a Deferral Mechanism Employing the Bretton Woods Concepts," *Houston Journal of International Law* 7, pp.157–168.

- Eichengreen, Barry (2010), "Europe's Inevitable Haircut," *Project Syndicate*, www.project-syndicate.org (December).
- Eichengreen, Barry and Ashoka Mody (2004), "Do Collective Action Clauses Raise Borrowing Costs?" *Economic Journal* 114, pp.247–264.
- Eichengreen, Barry and Richard Portes (1986), "Debt and Default in the 1930s: Causes and Consequences," *European Economic Review* 30, p.599–640.
- Eichengreen, Barry and Richard Portes, *Crisis? What Crisis? Orderly Workouts for Sovereign Debtors*, London: Centre for Economic Policy Research.
- Esteves, Rui (2007), "Quis Custodiet Quem? Sovereign Debt and Bondholders Protection Before 1914," Economics Working Paper no.323, Oxford University, Department of Economics (April).
- Feis, Herbert (1930), *Europe, the World's Banker*, New Haven: Yale University Press.
- Flores, Juan (2007), "Lending Booms, Underwriting and Competition: The Baring Crisis Revisited," Working Paper in Economic History 07/01, Universidad Juan Carlos III (January).
- Group of Ten (1996), *The Resolution of Sovereign Liquidity Crises*, Washington, D.C.: Group of Ten.
- Hagen, Sean (2005), "Designing a Legal Framework to Restructure Sovereign Debt," *Georgetown Journal of International Law* 36, pp.299–402.
- Helleiner, Eric (2006), "The Long and Winding Road Towards a Sovereign Debt Restructuring Mechanism," unpublished manuscript, University of Waterloo (August).
- Lipson, Charles (1989), "International Debt and National Security: Comparing Victorian Britain and Postwar America," in Barry Eichengreen and Peter Lindert (eds), *The International Debt Crisis in Historical Perspective*, Cambridge: MIT Press, pp.189–226.
- Oliver, Robert (1975), *International Economic Co-operation and the World Bank*, London: Macmillan.
- Panizza, Ugo, Federico Sturzenegger and Jeromin Zettelmeyer (2009), "The Economics and Law of Sovereign Debt and Default," *Journal of Economic Literature* 47, pp.1–47.
- Raffer, Kunibert (1990), "Applying Chapter 9 Insolvency to International Debts: An Economically Efficient Solution with a Human Face," *World Development* 18, pp.301–311.
- Reiermann, Christian (2010), "Creating Order in the Euro Zone: Merkel's Rules for Bankruptcy," *Spiegel*, www.spiegel.de (12 July).
- Reinhart, Carmen and Kenneth Rogoff (2009), *This Time is Different: Eight Centuries of Financial Folly*, Princeton: Princeton University Press.
- Rieffel, Lex (1985), "The Role of the Paris Club in Managing Debt Problems," Essays in International Finance no. 161, International Finance Section, Department of Economics Princeton University.
- Rieffel, Lex (2003), *Restructuring Sovereign Debt: The Case for Ad Hoc Machinery*, Washington, D.C.: Brookings Institution.

- Rogoff, Kenneth and Jeromin Zettelmeyer (2002), "Early Ideas on Sovereign Bankruptcy Reorganization: A Survey," IMF Working Paper WP/02/57 (March).
- Sachs, Jeffrey (1995), "Do We Need an International Lender of Last Resort?" Frank D. Graham Lecture, delivered at Princeton University (April).
- Sachs, Jeffrey (2003), "The Roadblock to a Sovereign Bankruptcy Law," *Cato Journal* 23, pp.73–77.
- Sessions, Gene (1992), *Prophesying on the Bones: J. Reuben Clark and the Foreign Debt Crisis, 1933–1939*, Urbana: University of Illinois Press.
- Setser, Brad (2008), "The Political Economy of the SDRM," unpublished manuscript, Council on Foreign Relations (January).
- Smith, Adam (1776), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, New York: The Modern Library (1937 edn.).
- Smith, Charles Edward (2007), "Economic Liberty and the Official Law Books in Colonial Massachusetts," *Cato Journal* 27, pp.411–430.
- Taylor, John (2007), *Global Financial Warriors*, New York: Norton.
- Tomz, Michael (2007), *Reputation and International Cooperation: Sovereign Debt across Three Centuries*, Princeton: Princeton University Press.
- Vasquez, Ian (1996), "The Brady Plan and Market-Based Solutions to Debt Crises," *Cato Journal* 16, pp.233–243.
- Wynne, William and Edwin Borchard (1933), "Foreign Bondholders Protective Organizations," *Yale Law Journal* 43, pp.281–296.

Schumpeter versus Keynes: Der Marshallplan und der Wiederaufbau der österreichischen Wirtschaft. Motor der Innovationsförderung und Modernisierung?

Günter Bischof

“Before World War II, technical innovations on which economic expansion depended were the product of individual entrepreneurs working at a low technological level [...] Beginning with World War II, however, innovation became increasingly dependent on a very high level of scientific and technological expertise, and on a corresponding investment in an extremely expensive capital plant to carry out research and development so that only very large enterprises could undertake such programs” (R.C. Lewontin).¹

“The idea of entrepreneurship in Schumpeter’s writings tended to shift a bit over the course of his career from the role of a person to the function of organization” (Thomas K. McCraw).²

Josef Schumpeters Vorstellungen vom ideenreichen Unternehmer, der, mit Bankkrediten ausgestattet, mit eisernem Willen Innovationen durchsetzt und auf diese Weise in einem Prozess der „kreativen Zerstörung“ für die Entwicklung der Wirtschaft sorgt, trifft eigentlich auf die ökonomischen Aktivitäten während des österreichischen Wiederaufbaus nach dem Zweiten Weltkrieg kaum zu. Schumpeter hatte zweifellos eher die Unternehmer des 19. Jahrhunderts im Sinn, intuitiv wohl auch die durchsetzungsstarken amerikanischen Industriegründer wie Andrew Carnegie (Eisen- und Stahlindustrie), John D. Rockefeller (Ölindustrie), James P. Morgan (Eisenbahn-, Stahl- und Banken-

1 R.C. Lewontin, The Cold War and the Transformation of the Academy, in: The Cold War & The University. Toward an Intellectual History of the Postwar Years, New York 1997, 1–34 (hier 8).

2 Thomas K. McCraw, Prophet of Innovation. Joseph Schumpeter and Creative Destruction, Cambridge, MA 2007, 687, Fußnote 1.

wesen) und Henry Ford (Autoindustrie), deren Produkte sowie Produktions- und Managementmethoden die Geschäftswelt revolutionierten. Ihr „Räuberkapitalismus“ (so die progressiven Kritiker der amerikanischen Gründerperiode nach dem Bürgerkrieg) stand am Anfang des „amerikanischen Jahrhunderts“ – ihre Geschäftsmethoden führten zur „Amerikanisierung“ der Welt, ein Phänomen, dem der Theoretiker Schumpeter nicht nachging.³

Diese *Amerikanisierung* der europäischen (d. h. auch der österreichischen) Wirtschaft begann nach dem 1. Weltkrieg einzusetzen, wurde in der Ära des Austrofaschismus und Nationalsozialismus (1933–45) unterbrochen und beschleunigte sich nach dem 2. Weltkrieg. Der nach dem 1. Weltkrieg weit verbreitete „Produktivitätsrummel“⁴, dessen Symbole Fließbänder und Massenproduktion im Sinne von Henry Ford waren, fand in Österreich vorerst nur wenig realen Niederschlag, wengleich durchaus ein Interesse für die wissenschaftlichen Managementmethoden des „Taylorismus“ zu konstatieren war. Für die NS-Ära postuliert Adam Tooze (in seinem für das Verständnis der Wirtschaft des Dritten Reiches grundlegenden Buch *The Wages of Destruction*), dass Hitlers Wirtschaftspolitik im Grunde die „epische Herausforderung“ der führenden anglo-amerikanischen wirtschaftlichen Hegemonialstellung in der Welt annahm. Hitler wollte sich nicht in die verachtete westliche Wirtschaftsordnung einordnen, sondern er versuchte durch die aggressive „Lebensraum“-Politik im Osten sein eigenes Weltreich zu schaffen. Hitlers „Griff nach der Weltmacht“ war somit als nationalsozialistische Gegenreaktion gegen die ideologisch instrumentalisierte „amerikanischen Herausforderung“ zu sehen.⁵

3 Für eine gute Einführung zur ökonomischen Theorie Schumpeters und seinen Vorstellungen zu unternehmerischer Innovation, erstmals komprimiert zusammengefasst in seinem in der Abgeschiedenheit der Provinzstadt Cernowitz verfassten Meisterwerk *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* (1912), vgl. Karl Bachinger u. Herbert Matis, *Entwicklungsdimensionen des Kapitalismus. Klassische sozialökonomische Konzeptionen und Analysen*, Wien 2009, 542–656; die beste Schumpeter-Biographie ist McCraw, *Prophet of Innovation*, zur Theorie bes. 68–76.

4 Helmut Lackner, ‚Der Produktivitätsrummel‘ im österreichischen Wiederaufbau, in: *Relation. Medien, Gesellschaft, Geschichte* 7. 1 und 2 (2000), 61–70; ders., *Travel Accounts from the United States and their Influence on Taylorism, Fordism and Productivity in Austria*, in: Günter Bischof u. Anton Pelinka (Hg.), *The Americanization of Austria* (Contemporary Austrian Studies [=CAS], Bd. 12), New Brunswick, NJ, 2004, 38–60; zum „Amerikanisierungsphänomen“ in Österreich vgl. grundsätzlich Günter Bischof, *Two Sides of the Coin: The Americanization of Austria and Austrian Anti-Americanism*, in: Alexander Stephan (Hg.), *The Americanization of Europe. Culture, Diplomacy, and Anti-Americanism after 1945*, New York 2006, 147–181.

5 Adam Tooze, *The Wages of Destruction. The Making and Breaking of the Nazi Economy*, New York 2006, xxiv und passim.

Nach dem Zweiten Weltkrieg war es dann jedoch die amerikanische Wirtschaftshilfe durch den Marshallplan, die eine behutsame, nachhaltige Modernisierung vorantrieb. Insbesondere wurden höhere Produktivität und die Diffusion von Innovationen, die in hoch entwickelten Ökonomien bereits realisiert waren, gefördert. Dadurch sollte ein besserer Lebensstandard – auch für die industrielle Arbeiterschaft – erzielt werden, für deren Lebensstil allmählich durchaus die amerikanische Konsumkultur ein Maßstab wurde.

Im Zuge der Wiederaufbauhilfe sollten die Europäer überdies langsam von staatlichen Interventionen in der Wirtschaft weggeführt und im Sinne des amerikanischen Modells freier Marktwirtschaft erzogen werden, in dem auf der Nachfrageseite die Konsumfreiheit geradezu eine Grundfreiheit des Menschen darstellte.⁶ Roosevelt und Churchill hatten Hitler besiegt, und ihre wirtschaftlichen Vorstellungen einer liberalen Marktwirtschaft und eines freien Welthandels wurden bereits während des Krieges in Bretton Woods festgeschrieben, wo man ein neues internationales Währungssystem für die Nachkriegszeit entwarf.

Die tatsächliche Entwicklung in Österreich lief dann nach dem 2. Weltkrieg jedoch nicht ganz nach solchen amerikanischen Idealvorstellungen, zumindest nicht in der Besatzungszeit. Die Altlasten des Nationalsozialismus, der liebgewonnene heimische Korporatismus und Strukturen des Sozialstaats waren bereits zu tief in den Erfahrungen der Menschen verankert, um durch den amerikanischen „Kapitalismus pur“ ersetzt zu werden. Der traditionelle „österreichische Kapitalismus“ hatte sich schon früh dadurch ausgezeichnet, so der prominente frühere Chef des WIFO und renommierte Wirtschaftshistoriker Hans Seidel, „dass die ‚unsichtbare Hand‘ des Marktes durch die ‚sichtbare‘ Hand privater und öffentlicher Marktregelungen ergänzt wurde“.⁷ Nach dem 2. Weltkrieg wurde diese staatliche Lenkung der Wirtschaft fortgesetzt, vor allem auch, um sie vor dem Zugriff der sowjetischen Besatzungsmacht zu schützen. In Österreich, könnte man überspitzt formulieren, triumphten Keynes' staatsinterventionistische Theorien in Verbindung mit den korporatistischen Traditionen über Ansätze eines liberalen Kapitalismus mit entfesselten Unternehmern im Sinne von Schumpeter.

6 Vgl. die grundlegende Studie von Victoria de Grazia, *Irresistible Empire. America's Advance through 20th-Century Europe*, Cambridge, MA, 2005, 336–350 (hier 343).

7 Hans Seidel, *Österreichs Wirtschaft und Wirtschaftspolitik nach dem Zweiten Weltkrieg*, Wien 2005, 71.

Zwischenkriegszeit und NS-Kriegswirtschaft: Das Erbe für die Nachkriegsentwicklung

Man könnte vielleicht etwas übertrieben feststellen, dass *Austrian entrepreneurship* und innovatives unternehmerisches Gestalten nach dem Zusammenbruch der Monarchie in der angespannten Wirtschaftslage der Zwischenkriegszeit auf keinem guten Boden standen⁸ (Schumpeter verwendete die gesamte globale Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte als Steinbruch für seine Daten- und Faktensammlungen und nahm das quasi-globale Muster von Unternehmertum als seinen Maßstab). Nach dem 1. Weltkrieg befand sich der neue österreichische Staat in einer grundlegenden Identitätskrise, die sich auch auf die aus dem Krieg darniederliegende und zerrüttete Wirtschaft auswirkte.⁹ Schumpeter selbst ging in die Politik und versuchte sich als Unternehmer. Als kurzzeitiger Finanzminister am Anfang der 1. Republik (März bis Oktober 1919) verstimnte er mit seinem „Finanzplan“ rasch die Sozialisten, die ihn in die Regierung geholt hatten. Er wollte Investitionskapital besteuern (um die Inflation zu bekämpfen), die Kriegsschulden zurückzahlen, sowie Auslandskapital anlocken und das Unternehmertum zu Hause fördern. Politisch hielt er nichts vom „Anschluss“ an Deutschland. Als Bankier/Unternehmer (1922–24) während der Inflationszeit bewies er ebenfalls keine glückliche Hand – nach seiner eigenen Theorie hätte er ja durch Kreditvergabe an innovative Unternehmer den Prozess der „kreativen Zerstörung“ von neuem anstacheln sollen. Anstatt dessen verspekulierte und verschuldete er sich und begab sich zurück in die akademische Welt – als Professor in Bonn – um seine Theorien zu verfeinern und auszubauen.¹⁰ Der „Prophet der Innovation“ stürzte als Unternehmer ab und verschuldete sich auf viele Jahre hinaus; ähnlich „glücklos“¹¹ wie die Erste Republik, die zuerst von den Almosen der Hoover-Hilfe lebte, um die Hungerzeit nach

8 Dass es in der Habsburgermonarchie innovative Unternehmer gab, betont u. a. Herman Freudenberger, *Lost Momentum. Austrian Economic Development 1750s–1830s*, Wien 2003.

9 Eine Einführung zur schwierigen Zeit nach dem 1. Weltkrieg bieten die Aufsätze (zur wirtschaftlichen Situation besonders Andreas Resch und Peter Berger) in Günter Bischof, Fritz Plasser u. Peter Berger (Hg.), *From Empire to Republic. Post-World War I Austria* (=CAS, Bd. 19), New Orleans, Innsbruck 2010.

10 McCraw, *Prophet of Innovation*, 96–112. McCraw meint sogar etwas kühn, Schumpeters Finanzprogramm von 1919 hätte den Marshallplan vorweggenommen: „His plan aimed at opening markets abroad for Austrian products and at attracting foreign investment in Austrian firms. His program for freer trade and international loans anticipated in many respects the Marshall Plan of 1947“, 98.

11 Hans Seidel bezeichnet Schumpeter als „glücklosen Finanzminister“, vgl. *Österreichs Wirtschaft und Wirtschaftspolitik nach dem Zweiten Weltkrieg*, 27.

dem Krieg überhaupt durchstehen zu können, und dann von hochverzinsten Krediten des Völkerbundes, die der österreichischen Wirtschaft recht und schlecht neues Leben einhauchten.¹²

Während der Jahre der Deflation in der großen Weltwirtschaftskrise riss der regulative und in die Wirtschaft intervenierende Staat einem schöpferischen Unternehmertum den Boden unter den Füßen weg. Anstatt durch keynesianische Defizitfinanzierung einen „New Deal“ in Österreich zu starten, um den Menschen Arbeit zu geben, jagten einfalllose österreichische Regierungen dem Ideal des ausgeglichenen Staatshaushalts nach wie Präsident Hoover am Anfang der großen Depression.¹³ Überdies quälte die konservative Regierung initiative Unternehmer mit lähmenden Regulierungen.¹⁴ In diesen Jahren bot die österreichische Wirtschaft mehr Anschauungsmaterial für soziologische Studien zur Arbeitslosigkeit – man denke an „Die Arbeitslosen von Marienthal“ von Lazarsfeld, Zeisel und Jahoda – als für Schumpeters Theorien. Viele der besten Köpfe verließen das Land oder wurden nach dem „Anschluss“ von den Nationalsozialisten vertrieben. Unter den Wissenschaftlern, die in die anglo-amerikanische Welt abwanderten, befanden sich neben Schumpeter selbst, der an der Harvard Universität eine Professur erhielt, der Soziologe Karl Lazarsfeld und die Ökonomen Ludwig von Mises und Friedrich von Hayek – in der Tat „*the best and the brightest*“ unter Wiens angehenden akademischen Superstars. Auch der junge Peter Drucker ging über Deutschland und England in die USA, wo er rasch zu einem „Management-Guru“ aufstieg.¹⁵ Die jüdischen Unternehmer und Bankiers wurden

-
- 12 Franz Adlgasser, *The Roots of Communist Containment: American Food Aid in Austria and Hungary after World War I*, in: Günter Bischof, Anton Pelinka u. Rolf Steininger (Hg.), *Austria in the Nineteen Fifties* (=CAS, Bd. 3), New Brunswick, NJ 1995, 171–188; Peter Berger, *Im Schatten der Diktatur. Die Finanzdiplomatie des Vertreters des Völkerbundes in Österreich Meinoud Marinus Rost von Tonningen 1931–1936*, Wien 2000, und ders., *The League of Nations and Interwar Austria: Critical Assessment of a Partnership in Economic Reconstruction*, in: Günter Bischof, Anton Pelinka u. Alexander Lassner (Hg.), *The Dollfuss/Schuschnigg Era in Austria: A Reassessment* (=CAS, Bd. 11), New Brunswick, NJ, 2003, 73–92
- 13 Dieter Stiefel, *Die große Krise in einem kleinen Land. Österreichs Finanz- und Wirtschaftspolitik 1929–1938*, Wien 1988; Jens-Wilhelm Wessels, *Economic Policy and Microeconomic Performance in Inter-War Europe. The Case of Austria, 1918–1938* (=Beiträge zur Unternehmungsgeschichte, Bd. 25), Stuttgart 2007; vgl. auch die Aufsätze von Gerhard Senft und Jens-Wilhelm Wessels in: Bischof et al. (Hg.), *The Dollfuss-Schuschnigg Era in Austria*, 32–55, 93–121.
- 14 Vgl. Andreas Resch, *Konjunkturelle Rahmenbedingungen, investitionshemmende Politik und Arbeitslosigkeit zwischen den Weltkriegen*, in: Günther Chaloupek, Harald Hagemann, Andreas Resch, *Rationalisierung und Massenarbeitslosigkeit*, Graz 2009, 79–125.
- 15 Vgl. dazu auch den Beitrag von Herbert Matis in diesem Band.

vertrieben, ihr Eigentum fiel der „Arisierung“ anheim.¹⁶ Auch Sozialisten, Monarchisten und Austrofaschisten wurden von den Nazis verfolgt – viele mussten fliehen, um ihr nacktes Leben zu retten. Die Nazis vertrieben in der Tat „die Vernunft“ und somit das innovativste Potential der österreichischen Bevölkerung aus dem Land.

Nach dem „Anschluss“ brachten der nationalsozialistische Terror, der überregulierte Nazi-Bewirtschaftungsstaat und die auf ein europäisches Reich ausgerichtete Kriegswirtschaft erneut keine geeigneten Rahmenbedingungen für ein liberales Unternehmertum hervor. Die innovativen jüdischen Unternehmen, die neben dem Bankgewerbe und Handel z. B. auch stark in den Konsum- und Genussmittelindustrien präsent waren, wurden „arisiert“ und die meisten Betriebe von den „Arisieren“ ausgebeutet und ruiniert. Die Nazis und die im braunen Fahrwasser schwimmenden Glücksritter (die z. T. auch aus dem „Altreich“ kamen) rissen insgesamt Vermögen jüdischer Österreicher im Wert von ca. 2 Milliarden Reichsmark an sich. Die meisten vertriebenen Unternehmer kamen nach dem Krieg nicht mehr zurück, um ihre Firmen wieder aufzubauen, andere sollten den Krieg und den Holocaust nicht überleben.¹⁷ Die Nationalsozialisten investierten während des Krieges in für die „Donau- und Alpengaue“ überdimensionierte Unternehmen im Raum Linz und Wien/Wiener Neustadt; auch in Donawitz und in Graz wurde kräftig für Hitlers Kriegsmaschinerie produziert. Die „Hermann-Göring-Werke“ in Linz erzeugten Eisen und Stahl und chemische Produkte für die Waffenwirtschaft, in St. Valentin gingen Panzer vom Fließband, und in den Raxwerken in Wiener Neustadt Flugzeuge.¹⁸ In all diesen Betrieben kamen durchwegs die neuesten technischen Anlagen und die jüngsten betriebswirtschaftlichen Massenproduktionsweisen zum Einsatz, wenn sie auch oft durch Widerstände im polykratischen Nazisystem an Effizienz einbüßten. Die Zentralen in Berlin diktierten die „Geschäftspläne“ und ließen dem kreativen Management wenig Spielraum. Kreatives Unternehmertum kam nicht zum Zuge, es sei denn man machte sich der Kriegswirtschaft untertan.

Trotzdem kam es im Dritten Reich durchaus auch zu technischen Innovationen, etwa im Raketenbau. Zum Beispiel wurden im Gau Oberdonau unter Einsatz von Sklavenarbeitern aus dem KZ Mauthausen in Kavernen in Eben-

16 Friedrich Stadler (Hg.), *Vertriebene Vernunft*, 2 Bde., Wien 1990.

17 Irene Etzersdorfer, *Arisiert. Eine Spurensicherung im gesellschaftlichen Untergrund der Republik*, Wien 1995. Das Ausmaß des „arisierten“ jüdischen Vermögens hat Michael Pammer sorgfältig recherchiert und zusammengefasst, vgl. *Jüdische Vermögen in Wien 1938* (= Veröffentlichungen der Österreichischen Historikerkommission, Bd. 8), Wien 2003, 39 u. 143.

18 Felix Butschek, *Die österreichische Wirtschaft 1938 bis 1945*, WIFO, Stuttgart 1978; Norbert Schausberger, *Der Griff nach Österreich. Der Anschluss*, Wien 1979. Zu den größeren Zusammenhängen der NS-Wirtschaft vgl. Tooze, *The Wages of Destruction*.

see auch Triebwerke gebaut. Der zuerst in Peenemünde begonnene und dann im ganzen Reich dezentral organisierte deutsche Raketenbau war ein Unternehmen, in dem gewaltiges wissenschaftliches und technologisches Neuland betreten wurde, wobei umfangreiche Investitionen durch den Nazi-Staat zu ersten Prototypen von Langstreckenraketen führten. Die Amerikaner – so wie die Sowjets – machten sich diese Ergebnisse nach dem Krieg „mittels intellektueller Reparationsentnahmen“ aus dem besiegten Dritten Reich zu Nutze.¹⁹ Hitler betrieb jedoch bekanntlich kein kriegswirtschaftliches Forschungs- und Entwicklungs-Großprojekt (*Research & Development* = R&D) im Maßstab des amerikanischen „*Manhattan Project*“ zum Bau einer Atombombe, oder der Entwicklung des Radars.²⁰ Der Bau der Atombombe war ein vom Staat gefördertes, für damalige Verhältnisse unvorstellbare zwei Milliarden Dollar teures Innovationsprojekt, bei dem Tausende der besten Wissenschaftler und Ingenieure zum Einsatz kamen.²¹ Im Zuge des Zweiten Weltkrieges wurde R&D an den amerikanischen Universitäten zunehmend vom Staat finanziert, wodurch sich die Hochschulen in die Abhängigkeit von militärischen Entwicklungsprojekten begaben, die den gesamten Kalten Krieg charakterisierten (der „*military Keynesianism*“ der Nachkriegsregierungen finanzierte den „*military-industrial complex*“ (Eisenhower) und produzierte so den sog. „*warfare state*“).²²

Die für die NS-Kriegswirtschaft neu errichteten Industrieanlagen in der Ostmark wurden in den letzten Kriegsmonaten massiv von alliierten Bombern attackiert. Die Wiener Neustädter Flugzeugindustrie wurde dem Erdboden gleichgemacht und in der Nachkriegszeit nicht weitergeführt. In Linz hingegen bildeten die meisten neuen Industrieanlagen, trotz massiver *unkreativer* Zerstörung aus der Luft, die auf Grund der sehr kreativen Entwicklung der amerikanischen Luftfahrtindustrie während des Zweiten Weltkrieges so erfolgreich war, wertvolle Ansatzpunkte für den Wiederaufbau.

19 Michael B. Petersen, *Missiles for the Fatherland. Peenemünde, National Socialism, and the V-2 Missile*, New York 2009; John Gimbel, *Science, Technology, and Reparations. Exploitation and Plunder in Postwar Germany*, Stanford 1993.

20 Radar wurde während des Krieges in einem von der Regierung unterstützten Labor am MIT finanziert und entwickelt. Vgl. das Kapitel in John Krige, *American Hegemony and the Postwar Reconstruction of Science in Europe*, Cambridge, MA, 2006.

21 Richard Rhodes, *The Making of the Atomic Bomb*, New York 1986; McGeorge Bundy, *Danger and Survival. Choices about the Bomb in the First Fifty Years*, New York 1988.

22 Neben dem Lewontin-Aufsatz (Fußnote 1) vgl. auch Noam Chomsky, *The Cold War and the University*, und die weiteren Aufsätze in: *The Cold War & the University*, 1–34, 171–194, vgl. auch Andrew J. Bacevich, *Washington Rules. America's Path to Permanent War* (= American Empire Project), New York 2010.

Nach dem Krieg entbrannte ein wilder Kampf unter den vier Besatzungsmächten, sowie zwischen diesen und der österreichischen Regierung, um die Kontrolle über das von den Nazis übernommene bzw. geschaffene „Deutsche Eigentum“. Insbesondere stellte sich die Frage, was aus den für einen europäischen Großraum geplanten Industrieanlagen in Linz werden sollte; was aus dem begonnen Großwasserkraftwerk in Kaprun; was aus den vielen für die Kriegswirtschaft gebauten und ausgeweiteten Anlagen, wie etwa dem Aluminiumwerk in Ranshofen und dem Kunstfaserkomplex in Lenzing. Wie konnte man dem Zugriff der sowjetischen Besatzungsmacht durch Plünderung und Demontage des „Deutschen Eigentums“ im Wiener Raum Herr werden? Und was sollte mit der von den Nazis massiv ausgebauten Ölindustrie in Niederösterreich geschehen? Würde man sich auf die Tugenden des in der späten Monarchie entstandenen heimischen Unternehmertums zurückbesinnen, das durchwegs respektable wirtschaftliche Leistungen und Innovationen gebracht hatte? Würde man die besten abgewanderten oder vertriebenen Köpfe in ein armeliges und zerstörtes Land ohne Zukunftsperspektiven zurücklocken können? Konnten überhaupt die schier unüberwindbar scheinenden Engpässe (Nahrungsmittel-, Rohstoff- und Energieknappheit, zerstörte Transportnetzwerke, Investitionskapitalmangel) in der österreichischen Wirtschaft behoben werden? Und wie lange würde das dauern? Würde die darnieder liegende österreichische Wirtschaft überhaupt ohne unternehmerisches Potential und ohne massive Auslandshilfe wieder aufgebaut werden können?²³

Die schwierige Ausgangslage hat Dieter Stiefel treffend charakterisiert: *“In 1945, large amounts of capital had disappeared and **entrepreneurs and private bankers were missing**, and thus the capitalist economy had lost a key component”* [Hervorhebung G. B.].²⁴

Es erwies sich als ausgesprochener Glücksfall, dass die oberösterreichischen Industrieanlagen aus der Nazizeit in die Hände der amerikanischen Besatzungsmacht fielen. Hier boten die Anlagen, sofern sie repariert bzw. erweitert wurden, für Nachkriegsösterreich ein Industriepotential, auf dem ein neuer Wohlstand aufgebaut werden könnte. Kurt Tweraser hat in einer detaillierten Fallstudie geschildert, wie im langwierigen Kampf um den Wiederauf- und Ausbau der Linzer Eisen- und Stahl-, sowie auch der Chemie-

23 Einige dieser Fragen werden in Hans Seidels großem Werk beantwortet, Österreichs Wirtschaft und Wirtschaftspolitik nach dem Zweiten Weltkrieg. Auch Günter Bischof ist solchen Fragen nachgegangen, vgl. *Austria in the First Cold War, 1945–55. The Leverage of the Weak (=Cold War History Series)*, Basingstoke, New York 1999.

24 Dieter Stiefel, *The Best of Both Worlds. Austria's Economy between East and West*, in: Arnold Suppan u. Wolfgang Mueller (Hg.), *Peaceful Coexistence or Iron Curtain? Austria, Neutrality, and Eastern Europe in the Cold War and Détente, 1955–1989* (=Europa Orientalis, Bd. 7), Wien 2009, 100–124 (hier 108).

industrie eigentlich die Vorentscheidung um die österreichische industrielle Struktur der Nachkriegszeit fiel.²⁵ Mit einem Anflug feiner Ironie meint Hans Seidel zur Anwendung des (wörtlich genommenen) Schumpeterschen Innovationsmodells schöpferischer Zerstörung auf die unmittelbare Nachkriegszeit: „Die Schumpeter'sche Vision, dass sich der technische Fortschritt in Fabriksruinen niederschläge, traf jedenfalls für die Nachkriegszeit nicht zu. Soweit es noch Ruinen gab, waren sie eine Folge des Krieges und der Demontagen unmittelbar nach dem Kriegsende“.²⁶

In den Entscheidungen um die Linzer „Hermann Göring Werke“ gelangten die Wirtschaftsexperten aus Österreich und in den Marshallplanorganisationen an entscheidende Weggabelungen im Hinblick auf die Zukunft der österreichischen Wirtschaftsstruktur nach dem Krieg. Bei dieser Entscheidungsfindung waren die amerikanischen Besatzer im Wege des Marshallplans in einer einflussreichen Position, die es gestattete, den österreichischen wirtschaftlichen Wiederaufbau (mit)zubestimmen. Mit dem der österreichischen Regierung „zu treuen Händen“ übergebenen „deutschen Eigentum“ in den Westzonen, das dann prompt verstaatlicht wurde und ca. 50 Prozent der Industrie ausmachte, entstand in Österreich der größte verstaatlichte Sektor in einem westeuropäischen Land. Über die Transmissionsriemen des Marshallplanes brachten Wiederherstellung und Ausbau des Kapitalstocks inkorporiertes neues *Know-how* ins Land, begleitet vom modernisierenden Denken stark produktivitätsorientierter Planung. Wie das Eingangszitat aber beeindruckend feststellt, nahm dieser Modernisierungsprozess seinen Ausgang jedoch nicht bei innovativen Einzelunternehmern, sondern erfolgte über staatlich finanzierte und regulierte Kanäle. Während des Zweiten Weltkrieges und in der schwierigen Nachkriegszeit passte aber auch Schumpeter selbst sein Innovationsmodell an die neuen Verhältnisse an. Als genauer Beobachter der amerikanischen (Kriegs-)Wirtschaft erkannte er, dass die Unternehmerfunktion zunehmend von Personen auf Organisationen verlagert wurde, wie sein Biograph Thomas McCraw im zweiten Eingangszitat scharfsinnig feststellt.

„Österreichischer Kapitalismus“: Der Marshallplan in Österreich

Nur ungern spielten die sonst marktwirtschaftlich indoktrinierten amerikanischen Besatzer und Marshallplaner mit, wenn es um die Rettung der österreichischen Industrie durch die Verstaatlichung des „Deutschen Eigentums“ in den westlichen Zonen ging. Trotzdem passten sie sich an die vorgefundenen Umstände an und gingen überraschend pragmatisch vor. Dieses Verhal-

25 Kurt Tweraser, US Militärregierung Oberösterreich 1945–1950, Bd. 2, Linz 2009.

26 Seidel, Österreichs, Wirtschaft und Wirtschaftspolitik, 71.

ten erklärt sich auch daraus, dass viele von ihnen die geistige Landkarte der „*New Dealer*“ in ihren Köpfen mit nach Österreich brachten, in der staatliche Interventionen in den Ablauf der Wirtschaft durchwegs akzeptiert wurden.²⁷ Das beste Beispiel ist wiederum die VÖEST. Der riesige Eisen- und Stahlkomplex der „Hermann Göring Werke“ wurde 1945 von den amerikanischen Besatzern in Beschlag genommen und in die „Vereinigten Österreichischen Eisen- und Stahlwerke“ (VÖEST) umbenannt. Im Juli 1946 übergaben die Amerikaner die VÖEST in die Treuhänderschaft der österreichischen Regierung, die dann 1946/1947 sukzessive den gesamten Komplex des „Deutschen Eigentums“ (inklusive der Elektrizitätsindustrie) verstaatlichte, um diese Firmen vor weiterem Zugriff der Besatzungsmächte zu schützen. 1955 erwarb die Republik noch von den Sowjets deren Wirtschaftskomplex „Deutschen Eigentums“ in Österreich, der u. a. ergiebige Ölfelder umfasste.

Kurt Tweraser hat mit profunder Quellenkenntnis detailliert nachgezeichnet, wie sich in den Jahren 1945 bis 1948 in Österreich beispiellose Kämpfe um die zentralen Strukturentscheidungen für die Nachkriegswirtschaft abspielten: Die Konflikte wurden nicht nur unter den wichtigsten Akteuren der österreichischen Wirtschaftspolitik (Regierung, Ministerien – insbesondere Ministerium für Wiederaufbau und Wirtschaftsplanung unter Minister Krauland –, regionale Interessengruppen etc.) ausgetragen. Als weitere Akteure wirkten die vier Besatzungsmächte, die vor allem ihre eigenen Zonen favorisierten, die verschiedenen amerikanischen Stäbe im militärischen Besatzungsregime sowie das „*country office*“ der European Cooperation Administration (ausführendes Organ des Marshall Plans in Europa) in Wien. Dabei ging es nicht allein um die Zukunft der VÖEST, sondern überhaupt um die industrielle Struktur Österreichs. Regionale Interessen in der Steiermark wollten mit Hilfe des britischen Besatzungselementes und von Beamten im Krauland-Ministerium die Vorherrschaft des steirischen Hüttenwerks Donawitz im österreichischen Eisen- und Stahlsektor sichern. Sie argumentierten, dass die für heimische Verhältnisse viel zu große Hütte Linz geschlossen werden sollte. Das Hauptargument war, dass die Linzer Eisen- und Stahlwerke im Krieg für einen europäischen Großraum konzipiert worden waren und für das kleine Österreich überdimensioniert seien. Die Linzer Interessenten, die für einen Auf- und Ausbau der vormaligen Hermann-Göring-Werke eintraten, kämpften somit gegen eine starke Fronde österreichischer Kritiker (unter ihnen auch die renommiertesten Experten im österreichischen

27 In seinem grundlegenden Buch zum „Europäischen Wiederaufbauprogramm“ hat gerade der US-Historiker Michael Hogan betont, wie die Marshallplaner US-amerikanische korporatistische Ideen aus der Zeit des New Deal zum Wiederaufbau der (west)europäischen Wirtschaft auf den alten Kontinent übertrugen, vgl. *The Marshall Plan, America, Britain, and the Reconstruction of Europe, 1947–1952*, New York 1987.

Wirtschaftsforschungsinstitut). In einer Phalanx mit der oberösterreichischen Landesregierung und den Amerikanern setzten sie jedoch schließlich die Sicherung der nötigen Ressourcen und Investitionsmittel für die Behebung der Bombenschäden an den Linzer Anlagen durch. Es gelang ihnen auch die Beschaffung der nötigen Rohstoffe für die Wiederaufnahme der Produktion, vor allem von Kohle und Eisenerz, so dass schließlich die Hütte Linz auf- und ausgebaut wurde, wodurch für den einheimischen Wiederaufbau aber auch für den Export wertvolle Güter erzeugt werden konnten.

Angesichts der institutionellen Umbrüche und Unwägbarkeiten bei der Weiterführung überkommener Industrien stellte sich immer wieder das Problem, diese effizient zu managen. Die Weiterbeschäftigung mancher Experten aus der NS-Ära war aus politischen Gründen nicht mehr tragbar, und vielen fehlten die erforderlichen Fähigkeiten. Somit machte sich auch in dieser Hinsicht das Defizit an Wirtschaftskompetenz infolge von NS-Terror, Vertreibungen und Holocaust bemerkbar.²⁸

In praktischer Hinsicht erforderte die unmittelbare Nachkriegszeit viel Improvisationstalent. Was Schumpeter 1919 als Finanzminister moniert hatte, traf genauso für die Zeit nach 1945 zu: „Wir müssen Kohle haben [...] Wenn wir und die anderen vernünftig sind, ist es auch gleichgültig, ob die Produktionsbasis unserer Industrie innerhalb oder außerhalb unserer Staatsgrenzen liegt“.²⁹ Da jedoch der reguläre Außenhandel völlig zusammengebrochen war, musste anfänglich in Kompensationsgeschäften aller Art und schließlich durch den Marshall Plan die VÖEST Kohle ergattern, wo immer sie zu haben war; aus Polen, der Tschechoslowakei, den westdeutschen Zonen und den USA.

Die Erhaltung der VÖEST wurde, nachdem die erbittert ausgetragenen Konflikte um die Industriepolitik geklärt waren, im „Eisen- und Stahlplan“ festgeschrieben, der 1947/48 im Krauland-Ministerium erstellt wurde. Dieser und andere Konstitutionspläne für die langfristige Ausrichtung der österreichischen Wirtschaft bildeten die Grundlage für die Verteilung der Marshallplanhilfe aus den USA und der Gegenwertmittel (*Counterpart Funds*), die während der Durchführung des Marshallplans generiert wurden. Der Löwenanteil der in die Industrie investierten Marshallplangelder entfiel auf die verstaatlichte Eisen- und Stahl-, Metall- und Papierindustrie, sowie die Elektrizitätsindustrie. In diese Bereiche floss beinahe ein Viertel der Investitionen aus Gegenwertmitteln. Mit Marshallplanmitteln wurden auch umfangreiche Importe dringend benötigter Rohstoffe finanziert. Zur Hälfte waren die so beschafften Einfuhrgüter Rohstoffe und Kohle, die den Grundstoffindus-

28 Tweraser, US-Militärregierung Oberösterreich 1945–1950, Bd. 2, 58–366.

29 Zitiert in Seidel, Österreichs Wirtschaft und Wirtschaftspolitik, 28.

trien zugutekamen.³⁰ Dies führte zu einer „Grundstofflastigkeit“ der österreichischen Industrie in den Jahren des Wiederaufbaus.³¹

Es ist eine große Ironie der Geschichte, dass sich die amerikanischen Marshallplaner in Wien auf die Seite der VÖEST und ihrer heimischen Fürsprecher stellten und die amerikanische Wirtschaftshilfe in Richtung verstaatlichte Grundstoffindustrie lenkten, anstatt in die private Finalindustrie, die von Franz Nemschak, dem Leiter des einflussreichen Österreichischen Instituts für Wirtschaftsforschung, bevorzugt wurde. In Österreich regierte nach dem Krieg die „*visible hand*“ staatlicher Planung. So kam es zum Ausbau der VÖEST-Produktion und dem Bau des Speicherkraftwerks in Kaprun in den Hohen Tauern, beides Großprojekte, deren Anfänge auf die Hitlerzeit zurückgingen.

Der Auf- und Ausbau mit den Marshallplan-Milliarden bildete auch die Voraussetzung für so manche technische Neuerungen. Das im Rahmen der staatlichen Stahlindustrie zur Anwendungsreife entwickelte „Linz-Donawitz Verfahren“ wurde zu einer der wichtigsten metallurgischen Innovationen des 20. Jahrhunderts. Wie der „*New Deal*“ mit der „*Tennessee Valley Authority*“ den rückständigen Süden der USA „elektrifizierte“, sollte Kaprun zur „Elektrifizierung“ Österreichs einen wichtigen Beitrag liefern – Elektrizität als Symbol und Motor der Modernisierung des Landes.³²

Diese amerikanischen Entscheidungen hatten natürlich auch viel mit der antikommunistischen Stoßrichtung des Marshallplanes als Instrument der Eindämmung des sowjetischen Einflusses in Europa zu tun. Der Löwenanteil der in Österreich verteilten ERP-Mittel und Kredite ging in die drei Westzonen.³³ Die Unterstützung einer Verstaatlichung des „Deutschen Eigentums“ in Österreich durch die amerikanischen Marshallplaner führte indirekt auch zur Stärkung der sozialistischen (jedoch konsequent antikommunistischen) Partei innerhalb der Koalitionsregierung und in der österreichischen Politik. Die SPÖ sicherte sich 1950 ihren Einfluss auf den mächtigen verstaatlichten Sektor durch die Schaffung eines neuen „Ministeriums für Verkehr

30 Vgl. die Ausführungen und Tabellen in Seidel, Österreichs Wirtschafts- und Wirtschaftspolitik, 294–342 (Tabellen 309, 324); Tweraser analysiert das frustrierende Tauziehen zwischen der österreichischen- und amerikanischen Regierung, den ECA-Beamten in Paris und Wien sowie dem österreichischen Zentralen Marshallplan-Büro, über die sich dauernd ändernden ERP-Quartalszuteilungen, Jahres- und Vierjahresprogramme – ein Tauziehen, das die langfristige Planung erschwerte. Vgl. US-Militärregierung Oberösterreich 1945–1950, Bd. 2, 280–342.

31 Seidel, Österreichs Wirtschaft und Wirtschaftspolitik, 333–337

32 Vgl. auch die Aufsätze von Kurt Tweraser zur VÖEST und Georg Rigele zu Kaprun in Günter Bischof u. Dieter Stiefel (Hg.), „80 Dollar“. 50 Jahre ERP-Fonds und Marshall-Plan in Österreich 1948–1998, Wien 1999, 183–248.

33 Dieter Stiefel, Coca-Cola kam nicht über die Enns: Die ökonomische Benachteiligung der sowjetischen Besatzungszone, ebenda, 111–133.

und verstaatlichte Betriebe“ (Ministerium Waldbrunner) das das abgeschaffte Krauland-Ministerium ersetzte.³⁴ Als sich die Marshallplanmittel nach 1952 in Österreich erschöpften, führte die Wirtschaftspolitik jedoch nicht zur noch weiteren Ausdehnung des Staatssektors, sondern tendenziell wieder langsam in Richtung freie Marktwirtschaft (samt sozialpartnerschaftlichen bzw. keynesianischen Steuerungspraktiken).

Schumpeter, der 1932 eine Ökonomie-Professur an der Universität Harvard angenommen hatte (nachdem er dort 1927/28 und 1930 bereits zweimal zuvor als Gastprofessor gewirkt hatte), besuchte nach 1935 Europa nicht mehr.³⁵ Während und nach dem Krieg, der ihn sehr deprimierte, schrieb er an zwei großen Werken, nämlich *Capitalism, Socialism and Democracy* (1942) und der monumentalen *History of Economic Analysis*, die posthum 1954 erschien (er verstarb Anfang 1950 unerwartet an einem Hirnschlag). Es gibt keine Hinweise, dass er dem österreichischen wirtschaftlichen Wiederaufbau oder dem amerikanischen Marshallplan besondere Aufmerksamkeit geschenkt hätte. Es ist bekannt, dass er besorgt darüber war, dass die vorgesehenen 13 Milliarden Marshallplanmittel das amerikanische Bundesbudget in den Jahren 1948 bis 1952 arg belasten und die Nachkriegsinflation weiter beschleunigen würden.³⁶ Noch während des Krieges begann er sich regelmäßig in kleineren Arbeiten mit der gemischten Wirtschaft („*mixed economy*“) und korporatistischen Strukturen zu beschäftigen, die ja in allen fortgeschrittenen Industriestaaten Europas (und gerade auch in Österreich) schon vor dem Krieg überall im Vordringen waren. Mit dem *New Deal* und der amerikanischen Kriegswirtschaft nach Pearl Harbor sah er diesen Trend auch in den USA an Gewicht zunehmen. Schumpeters bewunderter Kapitalismus wurde zunehmend verwässert; der Staat nahm immer mehr Eingriffe in die Privatwirtschaft vor. Die Businessleute hatten ja bekanntlich in der „Great Depression“ ihren guten Ruf eingebüßt. Schumpeter fürchtete, dass all die neuen staatlichen Agenturen, die in Washington während des Krieges zur Mobilisierung und Überwachung der Wirtschaft geschaffen wurden, nicht wieder so schnell verschwinden würden. Man könne dieses System schon noch Kapitalismus nennen, schrieb bissig, aber es sei halt ein „Kapitalismus im Sauerstoffzelt“. In Europa wurden vielerorts sozialistische bzw. sozialdemokra-

34 Kurt Tweraser, *The Politics of Productivity and Corporatism: The Late Marshall Plan in Austria, 1950–1954*, in: Günter Bischof, Anton Pelinka u. Rolf Steininger (Hg.), *Austria in the Nineteen Fifties* (=CAS, Bd. 3), New Brunswick, NJ, 1995, 91–115 (hier 105). Zur Person Waldbrunners vgl. Hannes Androsch, Anton Pelinka u. Manfred Zollinger (Hg.), *Karl Waldbrunner. Pragmatischer Visionär für das neue Österreich*, Wien 2006.

35 Schumpeters Harvard-Karriere wurde von McCraw mit viel Einfühlungsvermögen nachgezeichnet, vgl. *Prophet of Innovation*, 151–71 und passim.

36 McCraw, *Prophet of Innovation*, 434.

tische Parteien gewählt. In England wurde viel verstaatlicht und es entstand ein System, das er „*laborism*“ nannte. Westeuropa tendierte nach links.³⁷

Schumpeters zum Teil mehr intuitive Analyse der Änderungen der Wirtschaftsstrukturen in der Nachkriegsphase kann Hans Seidels empirische Studie über die österreichische Wirtschaft im Nachkriegsjahrzehnt gegenüber gestellt werden. Seidel spricht von einem „Gradualismus“ von kriegswirtschaftlicher Bewirtschaftung und Kontrolle hin zu einer Marktwirtschaft, wie sie sich auch in Österreich nach dem Ende der Besatzung zunehmend durchsetzte. Wie im übrigen Westeuropa kam auch in Österreich die staatliche Wirtschaftsplanung zum Zuge, wurde die rückgestaute Inflation aus dem Krieg langsam durch Kontrollen abgebaut. Wie auch in den USA wurde dem Kapitalismus in Österreich nach dem Krieg durch den „Keynesianismus“ neues Leben eingehaucht. Durch aktive Beschäftigungspolitik trachteten die Nationalstaaten die Krisenanfälligkeit der kapitalistischen Wirtschaft zu verringern.³⁸ Das trug den Österreichern in Moskau den guten Ruf ein, „nicht böswillige Kapitalisten“ zu sein, wie Chruschtschow 1960 zu einer Delegation aus Wien bemerkte.³⁹

Fritz Weber hat jedoch gezeigt, dass in den 1950er Jahren in der sozialistischen Partei nicht nur keynesianische Modelle der Wirtschaftssteuerung diskutiert wurden, sondern dass vom „Verstaatlichtenminister“ Waldbrunner ausgehend manche bis tief in die 1950er Jahre hinein mit der Fortsetzung planwirtschaftlicher Perspektiven liebäugelten.⁴⁰ Generell galt unter den Wirtschaftspolitikern während der gesamten Zeit des Kalten Krieges und vor allem im „goldenen Zeitalter“ der westlichen Wirtschaft (bis zur Ölkrise 1973) Keynes als Maßstab und weniger Schumpeter, der als Theoretiker des innovativen Entrepreneurs erst in den 1990er Jahren wieder entdeckt wurde.

In Österreich avancierte der Korporatismus im System der Lohn-Preis-Abkommen und dann in der regulierten Sozialpartnerschaft zum Leitmodell. Als die amerikanischen Marshallplaner danach trachteten, mit ihrer Produk-

37 McCraw widmet Schumpeters Gedankengebäude zu diesem Thema ein ganzes Kapitel, „Toward the Mixed Economy“. Vgl. *Prophet of Innovation*, 422–441 (hier 421–423, 435). Als Seitenhieb auf Lenins Imperialismustheorie fügte Schumpeter hinzu: „I advance the proposition that not imperialism, but laborism is the last stage of capitalism.“

38 Seidel, *Österreichs Wirtschaft und Wirtschaftspolitik*, 81–94.

39 Zitiert in Peter Ruggenthaler u. Harald Knöll, *Die österreichische Neutralität als Instrument der sowjetischen Außenpolitik*, in: Stefan Karner et al. (Hg.), *Der Wiener Gipfel 1961*, Innsbruck 2011 (im Druck).

40 Fritz Weber, *Österreichs Sozialisten auf dem langen Marsch zum Keynesianismus*, in: Androsch et al. (Hg.), *Waldbrunner*, 265–286 (hier 279 ff.); vgl. auch Günther Chaloupek, *Plan versus Markt. Wirtschaftspolitische Grundpositionen in den ersten Jahrzehnten der Zweiten Republik*, ebenda, 199–210.

tivitätskampagne den Österreichern effizientere Produktionsmethoden beizubringen, sträubten sich vor allem die Arbeiterkammer und der Österreichische Gewerkschaftsbund dagegen.⁴¹ Wie in allen sechzehn Ländern, die am Marshallplan teilnahmen, wurde auch in Österreich eine Produktivitätskampagne gestartet und ein „Produktivitätszentrum“ eingerichtet. Das Ziel eines „höheren Lebensstandards“ gehörte zum amerikanischen Grundreperoire einer liberalen Wirtschaftsordnung, das man auch in Europa einführen wollte. Mit technischer Hilfe, modernisierten Produktionsmethoden, produktiveren Wirtschaftsabläufen und nach amerikanischen Vorgaben geschultem Managementpersonal sollte das wirtschaftliche Wachstum vorangetrieben werden. Zu diesem Zweck hielt man zahlreiche Schulungskurse ab, und Experten wurden in die USA eingeladen, um die amerikanischen Produktivitätsmethoden in Betrieben vor Ort zu studieren.⁴²

Das Wachstum und die tatsächlich erzielten Produktivitätssteigerungen im Unternehmenssektor bildeten die materielle Grundlage für konfliktarme Beziehungen zwischen Arbeitern und Management und eine allgemeine Steigerung des Lebensstandards. Dadurch konnten immer breitere Kreise der Bevölkerung an das amerikanische Ideal einer Konsumgesellschaft herangeführt werden. Diese Entwicklung wurde auch im Kampf der großen antagonistischen politischen und wirtschaftlichen Systeme gesehen: Alle Schichten und Klassen würden von mehr Wohlstand profitieren, obwohl Victoria de Grazia betont, dass im Marshallplan höhere Produktivität zuerst zu mehr Exporten und einer ausgeglichenen Handelsbilanz führen sollte, ehe allzu große Konsumerwartungen geweckt und befriedigt werden würden. Das sollte erst später kommen. Die Hoffnung war, dass es in einer „*affluent society*“ keine Klassenkämpfe gäbe und alle am Konsum partizipieren würden. Damit würde der Kommunismus in Europa eingedämmt und dem Sozialismus das Wasser abgegraben werden. *Im Kampf um die Zufriedenstellung der Bedürfnisse der Menschen sollte also der Konsumerismus über den Kommunismus triumphieren.* Mittels eines massiven Propagandafeldzugs durch die fortschrittlichsten Medien der Zeit (Film, Radio, Plakate, Ausstellungen), wurden diese amerikanischen Vorstellungen den Bevölkerungen der Länder, die am Marshallplan teilnahmen, „verkauft“.⁴³ Trotzdem behielt in Westeuropa das Ideal

41 Tweraser, *The Politics of Productivity and Corporatism: The Late Marshall Plan in Austria, 1950–1954*, in: Bischof et al (Hg.), *Austria in the Nineteen Fifties*, 91–115.

42 Zur amerikanischen Produktivitätspolitik grundlegend der Aufsatz von Charles S. Maier, *The Politics of Productivity: Foundations of American International Economic Policy after World War II*, in: ders. (Hg.), *The Cold War in Europe: Era of a Divided Continent*, Princeton 1996, 169–202; zur Produktivitätskampagne in Österreich, vgl. André Pfoertner, *The Americanization of Austrian Business*, in: Günter Bischof u. Anton Pelinka (Hg.), *The Americanization/Westernization of Austria (=CAS, Bd. 12)*, New Brunswick, NJ, 204, 62–73 (bes. 65–69).

43 Diese vorbildliche PR-Kampagne, in der die großzügige amerikanische Wirtschafts-

des „*social citizen*“, der von einem „reformerischen Sozialismus“ mittels gesellschaftlichen Ausgleichs gefördert wurde, einen hohen Stellenwert. Die Europäer wahrten eine gewisse Reserve gegenüber den amerikanischen Vorstellungen eines „*sovereign consumer*“, der alle Bedürfnisse rasch befriedigen sollte. Erst in den 1960er Jahren wurde aus den widerstrebenden Strömungen das europäische Hybridkonstrukt eines „*citizen-consumer*“, so de Grazia. Seinesgleichen gehörte nunmehr der Generation der *Baby Boomers* an – der „Kinder von Marx und Coca-Cola“, wie Jean-Luc Godard sie nannte.⁴⁴

Im Kampf zwischen amerikanischen und österreichischen korporatistischen Vorstellungen mussten Kompromisse eingegangen werden. Die Vertretungen der Arbeiterschaft widerstrebten den durch das Produktivitätszentrum bevorzugten amerikanischen Vorstellungen einer Arbeitermitbestimmung bei klarer Dominanz der Manager. Man blieb skeptisch gegenüber dem amerikanischen Credo des ungebändigten wirtschaftlichen Wettbewerbs und der Verteilung von Profiten an die Mitarbeiter eines Betriebes, Profiten, die aus höherer Produktivität erwachsen sollten. Amerikanische Kritik am fehlenden Wettbewerb in der Wirtschaft, dem übermächtigen österreichischen „Kammerstaat“ und der heimischen Kartellmentalität wurde zurückgewiesen (diese Vorwürfe an seine alte Heimat hätten auch von Schumpeter stammen können). Trotz der großzügigen amerikanischen Wirtschaftshilfe, „tanzte man in Österreich nicht nach einer ausländischen Pfeife“, hat Kurt Tweraser trocken festgestellt. Man war gerne bereit, sich in die *Pax Americana* im Westen zu integrieren, ließ sich besonders in der späteren Besatzungsperiode aber nicht mehr länger gängeln.⁴⁵

Der Marshallplan versuchte in vielfältiger Weise, die österreichische Wirtschaft zu modernisieren. Eine wesentliche Teilstrategie war die Ausbildung tatkräftiger Manager nach amerikanischem Vorbild. In der Landwirtschaft wurde die Motorisierung finanziert, um höhere Erträge zu erzielen, damit die Österreicher nach den „Hungerjahren“ nach dem Krieg sich wie-

hilfe und Produktivitätspolitik dokumentiert wurde und die ein wichtiges Element der antikommunistischen Zielrichtung des Marshallplans im frühen Kalten Krieg darstellte, ist Gegenstand der Aufsätze in Günter Bischof, Dieter Stiefel u. Hannes Richter (Hg.), *Images of the Marshall Plan in Europe. Films, Photographs, Exhibits, Posters* (=TRANSATLANTICA, Bd. 3), Innsbruck 2009.

44 De Grazia, *Irresistible Empire*, 336–350 (bes. 342 f.).

45 Vgl. Tweraser, *Politics of Productivity*, in: Bischof et al (Hg.), *Austria in the Nineteen Fifties*, 104–108. Tweraser folgt hier in seinem Urteil einem früheren Aufsatz von Wilfried Mähr, der bereits die wirtschaftliche Bevormundung der österreichischen Regierung durch die Marshallplaner in Frage stellte. Vgl. *Der Marshallplan in Österreich: Tanz nach einer ausländischen Pfeife?*, in: Günter Bischof u. Josef Leidenfrost (Hg.), *Die bevormundete Nation. Österreich und die Alliierten 1945–1949* (=Innsbrucker Forschungen zur Zeitgeschichte, Bd. 4), Innsbruck 1988, 245–272.

der selber ernähren konnten (im Zuge der Marshallplanmittel-Vergabe ging im Vergleich zu den übrigen Teilnehmerländern ein unverhältnismäßig hoher Anteil, nämlich ein Drittel der ERP-Mittel, in die Nahrungsmittelimporte). Neue Maschinen zur Modernisierung der Metall-, Papier- und Textilindustrie wurden über ERP-Mittel finanziert. Auch die österreichische Tourismusbranche profitierte von den Marshallplangeldern, indem Hotels neu ausgestattet wurden, neue Skilifte und Seilbahnanlagen in den Alpentälern aus dem Boden schossen, schneesichere Straßen gebaut wurden, um mit der Wintersaison eine „zweite“ Saison für die Touristik zu schaffen.⁴⁶ Inwieweit die vielen USA-Besucher, deren Studienaufenthalte aus ERP-Mitteln finanziert wurden, tatsächlich mit neuen Innovationsmodellen zurückkehrten, ist nie untersucht worden. Der heimische Widerstand der „Kammerstaatler“ gegen amerikanische Produktivitätsmodelle lässt darauf schließen, dass wohl nur geringe mentale Verschiebungen stattfanden.

In einer tief schürfenden Studie hat John Krige jüngst nachgewiesen, wie wichtig der amerikanische Beitrag zum Aufbau einer innovativen und modernen naturwissenschaftlichen Forschung im Westeuropa der Nachkriegszeit war. In der Ära des Zweiten Weltkrieges tat sich zwischen Europa und den USA ein weiter Abgrund auf. Durch die Abwanderung vieler der besten Wissenschaftler, bzw. durch die Gängelung seitens der totalitären Regime, fiel die europäische naturwissenschaftliche Forschung weit hinter die amerikanische zurück, die durch die staatliche Forschungsförderung zugunsten der Kriegswirtschaft eine Blütezeit erlebte. Dieser Trend setzte sich nach dem Ende des Krieges verstärkt fort, wie Lewontins Eingangszitat feststellt.

Die USA förderten nach dem Krieg eine innovative technologische und naturwissenschaftliche Entwicklung Westeuropas, da man in Washington meinte, der Westen brauche die wissenschaftlichen Fähigkeiten der Westeuropäer im Kampf gegen den Kommunismus. Um im Kalten Krieg vorne zu bleiben, wurde so Innovationsforschung auch zu einem ideologischen Programm. Kriges Arbeit zeigt klar, dass der wissenschaftliche und technische Fortschritt nicht

46 Vgl. die verschiedenen Aufsätze in Bischof u. Stiefel (Hg.), „80 Dollar“, und Bischof, Stiefel u. Richter (Hg.), *Images of the Marshallplan in Europe*; weiters den Ausstellungskatalog Technisches Museum (Hg.), *Österreich Baut Auf. Wiederaufbau & Marshall-Plan* mit einer Einleitung von Günter Bischof, Wien 2005. Zu Westdeutschland vgl. Charles S. Maier u. Günter Bischof (Hg.), *Deutschland und der Marshall-Plan*, Baden-Baden 1992, sowie Hans-Jürgen Schröder (Hg.), *Marshallplan und Westdeutscher Wiederaufstieg*, Stuttgart 1990; zum Tourismus vgl. auch Simone A.E. Telser, *Fremdenverkehr und Marshallplan in Österreich: Wiederaufbau bis 1952*, Phil. Diss Universität Innsbruck 2008. Zu Frankreich Christopher Endy, *Cold War Holidays. American Tourism in France*, Chapel Hill 2004 (vor allem das Kapitel „Making France Safe for Middle-Class Americans: The Marshall Plan and the French Hotel Industry“).

mehr von einzelnen innovativen Unternehmern und Wissenschaftlern geschaffen wurde, sondern in nationalen und transnationalen Kraftanstrengungen über staatlich geförderte Eliteforschungseinrichtungen. In Genf wurde das CERN gebaut, um die europäische Atomforschung voranzutreiben, das MIT förderte „operations research“ in der NATO, um die riesigen Aufrüstungsprogrammen effizienter verwalten zu können. Die Rockefeller- und Ford-Stiftungen engagierten sich im großen Stil, um in Frankreich, England und Italien modernste Chemie- und Biologielaboratorien zu finanzieren. Der Versuch, ein europäisches, elitäres MIT-Äquivalent in Paris zur Ausbildung von Technikern und Naturwissenschaftlern zu schaffen, scheiterte allerdings. Man entschloss sich in Washington frühzeitig, den Marshallplan nicht in großem Stil in der Forschungsförderung einzusetzen, man wollte dies potenten Privatstiftungen überlassen. Allerdings kamen in Westdeutschland immerhin 41 Millionen Dollar an ERP-Geldern zur Förderung von angewandten Forschungsprojekten in der Industrie zum Einsatz, die über die Fraunhofer-Gesellschaft und den Deutschen Forschungsrat verteilt wurden.⁴⁷

Obwohl sich prominente amerikanische Wissenschaftsberater auch für Österreich interessierten, sind keine herausragenden Investitionen aus dem ERP-Bereich oder von Privatstiftungen bekannt. Erst mit der Errichtung des „Instituts für Höhere Studien“ im Jahre 1963 durch die beiden hoch angesehenen Wiener jüdischen Emigranten Karl Lazarsfeld und Oskar Morgenstern begann ein Aufbruch in Richtung moderne sozial- und volkswirtschaftliche Forschung und der Anschluss an amerikanische und westeuropäische Wissenschaftsstandards.⁴⁸ Das fehlende amerikanische Engagement in Österreich bald nach dem Krieg hatte wohl mit den komplizierten Verhältnissen des Viermächte-Besatzungsregimes, besonders in Wien, zu tun, aber auch mit der Rückständigkeit der österreichischen Wissenschafts- und Forschungskultur. Den Abgang von Leuten wie Schumpeter, Lazarsfeld und Peter Drucker konnte man nicht von heute auf morgen aufholen.⁴⁹

47 John Krige, *American Hegemony and the Postwar Reconstruction of Science in Europe*, Cambridge, MA, 206, (zur Verteilung von ERP-Mitteln in der BRD, 36).

48 Anton Pelinka, *The Impact of American Scholarship on Austrian Political Science: The Making of a Discipline*, in: Bischof et al. (Hg.), *The Americanization/Westernization of Austria*, 226–234.

49 Hans Seidel erinnert wiederholt daran, dass die österreichische Volkswirtschaftslehre nach dem Krieg nicht mehr auf dem neuesten Stand war, wenn es um Themen wie volkswirtschaftliche Gesamtrechnung ging. Vgl. *Österreichs Wirtschaft und Wirtschaftspolitik*, 90, 513 und passim. Einige Gedanken zum Verlust dieser „vertriebenen Vernunft“ sind auch zu finden in Günter Bischof, *Where May Meets Lazarsfeld: American Public Opinion toward Austria in the Early Cold War*, in: Akira Iriye, ed., *Rethinking International Relations: Ernest R. May and the Study of World Affairs*. Chicago 1998, 309–319.

Schlussfolgerungen

Der Marshallplan war in der Wiederaufbauzeit im Rahmen des „Kalten Kriegs“ mit der Absicht, westliche Ökonomien und Gesellschaften zu stärken, ins Leben gerufen worden. Es sollte damit das Modell der freien Marktwirtschaft, in der attraktiven Gestalt des amerikanischen Konsumerismus, etabliert und gestärkt werden. Zentral dafür war der Aufbau effizienter und innovationsfähiger Wirtschaftsstrukturen. Unumstritten galt damals, dass vor allem Großunternehmen in einer wettbewerbsorientierten Marktwirtschaft eine zentrale Rolle bei der fortlaufenden Erneuerung der Wirtschaft durch Innovationen zukomme, da nur sie entsprechende R&D-Abteilungen zur Generierung neuer Produkte und Verfahren betreiben konnten. Der Wettbewerb in der freien Wirtschaft sollte dazu zwingen, ständig nach neuen, besseren Lösungen zu suchen.

Die praktische Politik der Amerikaner musste sich aber auch an den vorgefundenen strukturellen Gegebenheiten orientieren, sich im Korsett der österreichischen Nachkriegswirtschaft und Politik bewegen, die von traditionellen heimischen Strukturen der „*visible hand*“ vorgegeben waren. Erstaunlich war, wie rasch sich die „*New Dealer*“ des Marshallplans mit der Verstaatlichung zwecks Rettung des „Deutschen Eigentums“ abfanden und wie rasch sie sich der mittelfristigen Wirtschaftsplanung verschrieben. Den wenigen rein marktwirtschaftlich denkenden österreichischen Kapitalisten und ihren Alliierten im WIFO war das gar nicht recht, während planwirtschaftliche Tendenzen sowohl in der Sozialdemokratie als auch bei korporatistisch gesinnten Christlichsozialen auf Zustimmung stießen. So fügte sich auch die ÖVP in der Großen Koalition diesen Strömungen, da darin die einzige Chance gesehen wurde, einen Großteil der im Zweiten Weltkrieg ausgebauten Industrie vor dem Zugriff der Besatzungsmächte zu retten.

Unter diesen Voraussetzungen kam es in der Wiederaufbauära zu ungewöhnlichen Allianzen, um mittels Marshallplangeldern und weit reichender Planung österreichischen Stils eine Wiederaufbaupolitik zu betreiben, die vor allem auf Investitionen im verstaatlichten Sektor ausgerichtet war. Damit entstanden moderne, großbetriebliche Industriebranchen, jedoch nicht primär im Bereich der Privatwirtschaft, dem ureigenen Refugium des Schumpeterschen Entrepreneurs. Ein wesentliches Element der Marshallplanpolitik war neben dem Aufbau physischer Produktionskapazitäten auch die Implementierung amerikanischen Effizienzdenkens und moderner Managementmethoden. Dazu wurden zahlreiche Schulungen durchgeführt und Führungskräfte auf Studienreisen in die USA eingeladen. Während in den USA selbst sowohl in der Privatwirtschaft als auch im „*military-industrial complex*“ Innovationsorientierung einen hohen Stellenwert erlangt hatte, blieben in Österreich sowohl die Forschungsförderung als auch die R&D-Aktivitäten in

den gefördert aufgebauten Industrien eher zweitrangig. In Summe war somit in Österreich unter dem Einfluss der amerikanischen Wirtschaftshilfe zusammen mit weiterwirkenden autochthonen Traditionen vorerst eine Wirtschaftsstruktur entstanden, die sich zwar moderner industrieller Produktionsmittel bediente, dabei jedoch mehr von korporatistischen und planerischen Kräften denn von evolutionärem Wettbewerb und Innovationsstreben im Sinne Schumpeters dominiert war. Auf der Ebene der Wirtschaftspolitik bildeten diese Strukturen eher ein Substrat für „österreichisch“ adaptierte Formen des Keynesianismus als für eine Ausrichtung auf die „freie“ Unternehmerwirtschaft Schumpeterschen Zuschnitts.

Wie(n) neu!

Die urbane Renaissance Wiens 1975–2010¹

Peter Eigner

„Wien ist anders“: mit diesem eingängigen, wenn auch nicht sonderlich originellen Slogan – welche Stadt möchte angesichts der internationalen Städtekonzurrenz nicht anders sein als die anderen? – empfängt Wien seit Mitte der 1980er Jahre auf Autobahnen und Bahnhöfen seine Besucher. Signalisiert wurde damit eine Aufbruchstimmung, in der sich Wien um diese Zeit tatsächlich befand. Ist Wien wirklich anders bzw. ist es anders geworden im Zeitraum 1975 bis 2010, dieser Frage möchte ich in den folgenden Ausführungen nachgehen.

Der erste, zunächst oberflächliche Befund fällt zwiespältig aus: Wien hat sich im Untersuchungszeitraum stark verändert, zunächst einmal rein äußerlich. Wolkenkratzer, in Wien lange verpönt, dominieren längst nicht nur die Donau-Skyline, sondern haben sich an mehreren Standorten über die Stadt verbreitet. Die teuersten Einkaufsmeilen der Stadt, Graben, Kohlmarkt und

¹ Die folgenden Ausführungen stellen eine in vielen Punkten stark überarbeitete und erweiterte Version meines Aufsatzes „Wiin wa kawatta – Wiin wa kawattano ka. 1975-nen kara 2000-nen ni kakete no wiin ni okeru nichijō seikatsu soshite keizai, machi no hatten“ („Wien ist anders – ist Wien anders? Die Reurbanisierung Wiens 1975–2000“ – übersetzt von Tokue Ryūshin), in: Yoshida Masahiko u. Itoda Sōichirō (Hg.): Tōkyō to Wiin. 1975-nen kara 2000-nen made. Yoka to nichijō. Tokio 2010, 1–11, dar. Weiters verweisen möchte ich auf Peter Eigner, Andreas Resch, Die wirtschaftliche Entwicklung Wiens im 20. Jahrhundert, in: Franz Eder, Peter Eigner, Andreas Resch u. Andreas Weigl, Wien im 20. Jahrhundert. Wirtschaft, Bevölkerung, Konsum. Innsbruck u. a. 2003, 8–140, insb. 47–69. Das diesen Dieter Stiefel gewidmeten Band einigende Subthema „Innovation“ scheint zunächst wenig mit meinem Beitrag zu tun zu haben. Doch die Entwicklung Wiens seit der Mitte der 1970er Jahre stellt ein alles in allem gelungenes Beispiel für eine städtische Renaissance dar, der ich einiges an Innovation zuspreche. Gelegentlich seien mir aufgrund des speziellen Charakters dieser Publikation auch einige, sonst in wissenschaftlichen Artikeln verpönte persönliche Kommentare erlaubt, die auch aus meiner eigenen Biografie (als geborener Wiener) und der so gegebenen Nähe zum Untersuchungsgegenstand resultieren.

Kärntner Straße, werden wie in anderen Großstädten von den Niederlassungen internationaler Luxuslabels, von Gucci, Prada, Chanel, Vuitton usw. geprägt, alteingesessene Wiener Geschäfte, selbst aus dem gehobenen bzw. Luxussegment, können sich hingegen die steigenden Mieten nicht mehr leisten. Kebab-Buden, McDonalds und Starbucks bereiten längst den Wiener Institutionen Würstelstand und Kaffeehaus starke bis übermächtige Konkurrenz, die Mode in Wien wird von H&M, Zara, Esprit und wie sie alle heißen geprägt, in den Wohnungen dominieren IKEA und andere Möbelhäuser mit ihren Standardrepertoires. Die Verbreitung von Shopping-Centern, Fach- und Großsupermärkten bereitet einigen traditionellen Wiener Einkaufsstraßen große Schwierigkeiten, wovon zahlreiche leer stehende Lokalitäten zeugen. Das sind Entwicklungen, die uns in allen Großstädten der Welt begegnen. Sie haben Wien zweifellos anderen Städten ähnlicher gemacht.

Und doch ist die Stadt unverwechselbar geblieben. Das verdankt sie ihrer Geschichte, insbesondere der Zeit als Metropole der Habsburgermonarchie, und ihrem architektonischen Erscheinungsbild, das von Gründerzeit und Historismus, wie insbesondere das Gesamtkunstwerk Ringstraße verdeutlicht, geprägt wird. Vor allem infolge des Hochhaltens der Habsburgertradition lief Wien Gefahr, zu einer Art nostalgischem Freiluftmuseum, zu einem Habsburger-Disneyland zu verkommen, in dem verkleidete Mozarts und Kaiser Franz Josephs oft fragwürdige und überteuerte Kulturevents anpreisen. Doch Wien ist mehr als ein lebendes Museum.

Die Gründe, warum Wien beispielsweise in nahezu jeder internationalen Umfrage zu den Städten mit der höchsten Lebensqualität gezählt wird,² sind andere, und viele davon sind junger Herkunft. So ist Wien eine Großstadt mit gegenwärtig rund 1,7 Mio. Einwohnern und doch, um ein Klischee zu strapazieren, eine gemütliche Stadt geblieben, (zumeist) verschont von stundenlangen Verkehrsstaus, von Stress und Hektik eines Paris, London oder Berlin. Dazu trägt ein gut funktionierendes und gut ausgebautes öffentliches Verkehrsnetz wesentlich bei. Wien ist eine Großstadt und doch eine grüne Stadt, mit Freizeitoasen wie dem nahen Wienerwald, dem Lainzer Tiergarten, der Lobau, dem Prater, nicht zuletzt auch der Donauinsel, die sich, gedacht für den Hochwasserschutz, zu einem der beliebtesten Freizeitareale Wiens entwickelt hat. Der Wald- und Wiesengürtel rund um die Stadt verhilft Wien zu einer hohen Erholungsqualität. Wien ist eine Großstadt, doch die Trabanten- und Schlafstädte, die tristen Vorstadtsiedlungen, die andernorts in den

2 So nahm Wien in Umfragen der Mercer Unternehmensberatung (Mercer Quality of Living Standard) 2009 und 2010 den ersten Platz als Stadt mit der höchsten Lebensqualität ein. Das Ranking bezieht sich auf die Lebensbedingungen für im Ausland arbeitende Menschen. http://www.mercer.com/press-releases/quality-of-living-report-2010#City_Ranking_Tables (24.2.2011).

1970er und 80er Jahren aus dem Boden geschossen sind, sind Wien großteils erspart geblieben und somit – der Boulevardpresse und populistischen Politikern zum Trotz – auch viel sozialer Sprengstoff und eine hohe Kriminalität (von Pariser oder Londoner Verhältnissen scheint Wien weit entfernt). Wien ist eine insgesamt relativ sichere Stadt, auch weil hier lange und erfolgreich auf soziale Sicherheit gesetzt wurde. Wien profitiert dabei insbesondere von seiner relativ langen Tradition des sozialen Wohnungsbaus, fast jeder dritte Wiener wohnt in einem Gemeindebau, und diese Bauten, insbesondere jene der 1920er Jahre und die der 1960er, 70er und 80er prägen Wien zumindest in den Außenbezirken wohl mehr als aller Habsburgtalmi. Dies bleibt dem Besucher dieser Stadt, der sich meist nur auf die touristischen Highlights konzentriert, allzu oft verborgen.

Neben der stark ausgeprägten politischen und sozialen Stabilität und der hohen ökologischen Lebensqualität werden weitere „weiche“ Standortfaktoren wie ein breites Kulturangebot und internationales Flair als Vorteile Wiens angeführt, was mich zu einem weiteren unbestrittenen Befund führt: Die Stadt ist gegenüber 1975 vielfältiger, urbaner, lebendiger und auf den ersten Blick weltoffener geworden.³ Die Zusammensetzung der Wiener Bevölkerung hat sich deutlich verändert, internationalisiert. Asiaten oder Afrikaner gehören heute viel selbstverständlicher (als Bewohner und eben nicht als Touristen) zum Erscheinungsbild der Stadt, als dies um 1975 der Fall war. Diverse „Communities“ haben sich eigene Infrastrukturen aufgebaut, mit Lebensmittelgeschäften, Reise- oder Übersetzungsbüros etc. Es gibt einige Viertel, deren Charme gerade in jenen Konzentrationen fremder Kulturen besteht, ob das nach Istanbul anmutende Brunnenmarktviertel oder Teile um den Naschmarkt, wo Chinesen, Koreaner, etc. viele Geschäfte eröffnet haben (und es bereits Pläne für eine Wiener Chinatown gibt). Wien ist es einerseits gelungen, seine Klischees zu hegen und seine mehr oder weniger ruhmreiche Vergangenheit hochzuhalten, es hat sich gleichzeitig aber auch unbestritten kulturell geöffnet, ist moderner geworden. Ob diese Entwicklung nun seitens der Wiener Stadtverwaltung geplant und gesteuert war oder sich eher anderen Einflüssen, vielleicht auch Zufällen verdankt, welche Faktoren diesen Wandel bewirkt haben bzw. in welchem Ausmaß sie dazu beigetragen haben, diese Fragen sollen im Folgenden mitgedacht werden.

Ich orte zwei Zäsuren im Untersuchungszeitraum, einen um die Mitte der 1970er Jahre, der in der Folge zu einer Verlebendigung der Stadt, zu einer urbanen Renaissance Wiens führte und durch neue Prioritäten in Stadtpolitik, -entwicklung und -planung charakterisiert werden kann, die in den 1980er

3 Dass nicht alle diese Entwicklung positiv werten, dass die Internationalisierung Wiens auf große Widerstände stößt, sei hier nur am Rande angemerkt.

Jahren zum Tragen kamen. Kulturelle Vielfalt wurde als Wert entdeckt, immer mehr Lokale bzw. Freizeitangebote für ein junges Publikum entstanden, die Wiener Gastronomie internationalisierte sich. Auffällig ist die zeitliche Parallelität dieser Reurbanisierungstendenzen zur wirtschaftlichen bzw. wirtschaftspolitischen Zäsur der 1970er einerseits (Zerfall des Bretton-Woods-Systems, Ölshocks, auf eine lange stabile Wachstumsphase folgte unstetes Wachstum – in der Folge Paradigmenwechsel vom Keynesianismus zu neoliberaler Wirtschaftspolitik, vom Fordismus zum Postfordismus) einerseits und zur gesellschaftlichen Modernisierung Österreichs in den 1970er Jahren, der sog. „Kreisky-Ära“, andererseits.

Eine weitere Zäsur erfuhr Wien Ende der 1980er, Anfang der 1990er Jahre, ausgelöst durch politische Ereignisse wie die „Öffnung“ Osteuropas, die kriegsgerischen Konflikte in Ex-Jugoslawien, letztlich den EU-Beitritt Österreichs, weiters charakterisiert durch das Wiedereintrücken Wiens in die Position eines mitteleuropäischen Zentrums, die verschärfte Standortkonkurrenz durch andere Städte und den Schwenk vom regulierten Sozial- und Wohlfahrtsstaat hin zu einer zunehmend globalisierten Wettbewerbswirtschaft. Auf den ersten Blick paradox scheint, dass ein wesentlicher Impuls für die Wiener Stadtentwicklung vom Projekt der Abhaltung einer gemeinsamen Weltausstellung in Budapest (geplant für 1995) ausging, das letztlich aufgrund eines negativen Ergebnisses einer Volksbefragung 1991 nie realisiert wurde.

Wien 1975–1990. Die Kurve gekratzt

„Wien bleibt Wien – und das ist eine Drohung“, hat Karl Kraus einmal gesagt. Wäre Wien heute so wie 1975, hätte Kraus mit seiner Polemik wohl recht gehabt. Als damals 15-jähriger weiß ich, wovon ich rede: Kaum Lokale, wo man als Jugendlicher hingehen konnte, nur Pizzerias, Cafes und Esspressos boten sich als Treffpunkte an. Mit langen Haaren und ausgefallener Kleidung zog man böse Blicke und Worte auf sich. Noch mehr: Mitte der 1970er zeigten sich Krisensymptome allerorten. Wien wies etliche Anzeichen einer Desurbanisierung auf.⁴ Die Bevölkerung nahm ab (in den 70er Jahren verlor Wien fast 90.000 Einwohner), die Überalterung zu, vor allem City und Innenbezirke (2.–9. Bezirk) litten unter drastischen Bevölkerungs- und Geschäftsverlusten und drohten zu veröden, immer mehr Wohnungen wurden durch Büros verdrängt, immer mehr Gaststätten und Kaffeehäuser geschlossen, ebenso Kultur- und Vergnügungseinrichtungen. Am Abend war das Stadtzentrum fast menschenleer. Die Verkehrsbelastung nahm stetig zu,

4 Detaillierter dazu Eigner, Resch, Die wirtschaftliche Entwicklung Wiens im 20. Jahrhundert, 47–55.

die Innenstadt erstickte geradezu im Verkehr, der Individualverkehr schien dem öffentlichen Verkehr den Rang abzulaufen, der 1974 mit nur 395 Millionen Fahrgästen einen Tiefpunkt erreichte.⁵ Wien verlor zudem als Wirtschaftsstandort zunehmend an Gewicht. Hatten sich Betriebsabwanderungen zunächst auf die traditionellen Industriebranchen, Textil oder Bekleidung, konzentriert, so gerieten nun auch Wiener Standorte der technologieintensiven Maschinen- und Elektroindustrie in Bedrängnis. Durch die Steuereinbußen waren wiederum die Infrastrukturerfordernisse kaum mehr zu finanzieren. Akuter Handlungsbedarf auf mehreren Ebenen war gegeben.

Die noch in den 1970er Jahren einsetzende auffälligste Veränderung betraf ein neues urbanes Lebensgefühl. Das für Wien eher bedeutungslose Studentenrevolutionsjahr 1968 wurde im Wien der 1970er Jahre nachgeholt: Beisl- und Galerien-Boom, Entstehung einer Alternativkultur, Trendwende in Architektur und Stadtplanung (Stadterneuerung statt Stadterweiterung) sind nur Schlagworte für einen tief greifenden Wandel – zum eindeutig Besseren. Vor allem das Kultur- und Freizeitangebot vergrößerte sich und wurde lebendiger.⁶

Die Kunst- und Kulturszene Wiens hatte bis Anfang der 1970er Jahre an den Folgen der großkoalitionären Machtteilung Österreichs gelitten.⁷ Eine vielfältige, unterschiedliche Bereiche umfassende urbane Kultur, vor allem Subkultur, hatte in der Stadt nur ansatzweise existiert. Symbolisch für den Aufbruch und von großer Bedeutung für die Entstehung und Weiterentwicklung der Wiener Alternativbewegung war die 3-monatige Besetzung des zum Abbruch vorgesehenen Auslandsschlachthofes St. Marx, der zum selbst verwalteten Kultur- und Kommunikationszentrum „Arena“ umfunktioniert wurde, im Sommer 1976.⁸ Zwar konnte der Abbruch nicht verhindert werden, doch mit dem Amerlinghaus 1979 und dem Werkstätten- und Kulturhaus

5 Gustav Bihl, Wien 1945–2005. Eine politische Geschichte, in: Peter Csenedes u. Ferdinand Opll (Hg.), Wien. Geschichte einer Stadt. Bd. 3: Von 1790 bis zur Gegenwart, Wien, Köln, Weimar 2006, 571. 2010 erzielten die Wiener Linien mit 838,7 Mio. Fahrgästen in U-Bahn, Bus und Straßenbahn einen neuen Rekord, im Untersuchungszeitraum gelang somit eine Steigerung der Beförderungszahlen im öffentlichen Verkehr von über 110 Prozent.

6 1978 wurde das neue „Schauspielhaus“ eröffnet, 1979 das Museum moderner Kunst im Palais Liechtenstein. Es begann die Zeit der „Festivalisierung“ Wiens, anfänglich noch unter parteipolitischen Vorzeichen: 1978 fand, initiiert von der Wiener ÖVP das erste Wiener Stadtfest statt, 1983 feierte das Donauinselfest Premiere (gewissermaßen ein Konter der als Veranstalter auftretenden Wiener SPÖ gegen das Stadtfest), mittlerweile die größte alljährlich stattfindende Veranstaltung Wiens – noch dazu zum Nulltarif, die durchschnittlich 2,5 Mio. Besucher anzieht. Als bloße Parteiveranstaltungen konnten beide Events jedoch nie bezeichnet werden.

7 Lutz Musner, Ist Wien anders? Zur Kulturgeschichte der Stadt nach 1945, in: Csenedes u. Opll (Hg.), Wien. Geschichte einer Stadt Bd. 3, 776.

8 Ebenda, 777 ff.

WUK 1981 gab es bald Nachfolger. Szenelokale verbreiteten sich allerorten, 1980 wurde etwa die spätere Kultdisco U4 in Meidling gegründet. Für die nicht ganz so Alternativen eröffnete 1981 mit dem Metropol, einem der letzten noch bestehenden und sensibel renovierten alten Wiener Vergnügungsetablissemments, ein Veranstaltungszentrum. Kulturelle Wüsten wie Simmering (Szene Wien) oder Hernals (Kulisse) erhielten attraktive Veranstaltungsorte. Neben der Alternativ- und Jugendbewegung kamen auch die Frauenbewegung (1974 Gründung der feministischen Zeitschrift „AUF“) und Grünbewegung (Anstoß war der Kampf der Anti-AKW-Bewegung gegen das AKW Zwentendorf 1978 – bei den Wahlen 1978 kandidierte auch erstmals eine „grüne“ Gruppierung, zweite Initialzündung war der Kampf um die Donauauen bei Hainburg 1984) auf. Der SPÖ war es unter Bruno Kreisky gelungen, einen Großteil der österreichischen kritischen Intellektuellen und Kulturschaffenden auf ihre Seite zu ziehen, hier fiel der Kulturpolitik der Partei einen entscheidende Rolle zu. Ein zentraler Akteur für Wien war Helmut Zilk, der 1979 zum Stadtrat für Kultur und Bürgerdienst berufen wurde – von Bürgermeister Leopold Gratz, dem Zilk 1984 nachfolgte. Zilk, charismatischer Vertreter der Mediengesellschaft und „geborener“ Bürgermeister, kann einiges nachgesagt werden, er agierte neo-populistisch, oft polternd und autoritär. Andererseits wurde Wien in der Ära Zilk (genannt werden sollte hier auch Kulturstadträtin Ursula Pasterk) „zu einem Schauplatz kultureller Offensiven und Großereignisse“ bzw. „vollzog sich der Wiederaufstieg der städtischen Kultur Wiens“.⁹ Die entstehende Jugendkultur- und Protestbewegung, auch hierorts von Hausbesetzungen begleitet, wurde zumindest zu einem Großteil bald von Zilk und der Wiener SPÖ vereinnahmt und in ein Netz von Vereinen und Veranstaltern übergeführt und professionalisiert.¹⁰ Die aufkeimenden Bewegungen wurden von der regierenden SPÖ so lange ans Herz gedrückt, bis ihnen die Luft ausging, vom Ersticken durch Umarmung könnte man kritisch sprechen, positiv interpretiert vom enorm hohen Integrationsvermögen der Sozialdemokratie.

Anzeichen einer Modernisierung erfassten auch den ORF. Den kulturellen Mainstream jener Zeit verkörpert wohl niemand treffender als der jüngst verstorbene Peter Alexander, dessen Fernsehshows über viele Jahre fixer Bestandteil des Samstagabends österreichischer Familien waren. Marktanteile von bis zu 80 Prozent aller Haushalte sind bis heute unerreicht geblieben. Doch der Samstagabend gehörte bald nicht mehr Peter Alexander, Vico Torriani oder Rudi Carrell allein, mit „Wünsch Dir was“ gelang Ende der 1970er eine provokante österreichische Unterhaltungssendung. Wenig später wurden die Serien

9 Ebenda, 806.

10 Vgl. dazu Siegfried Mattl, Wien im 20. Jahrhundert, Wien 2000, 88 ff.

„Kottan“ und „Ein echter Wiener geht nicht unter“ zu kleineren Skandalen. In der Musikszene begann sich mit Wolfgang Ambros, Georg Danzer und später Reinhard Fendrich der sog. „Austropop“ durchzusetzen, mit einer stark wienerischen Schlagseite, vor allem durch die Verwendung des Wiener Dialekts, dies kann als Ausdruck gesteigerten Selbstbewusstseins gewertet werden.

Für den jahrzehntelangen Alleinherrscher über die Stadt, die Wiener SPÖ, hatte Mitte der 1970er eine krisenhafte Zeit begonnen:¹¹ 1976 kam es zum Skandal um den gemeindeeigenen Bauring, folgenreicher war der Einsturz der Reichsbrücke im selben Jahr, der zu Reformen in der Wiener SPÖ führte. 1977 wurden enorme Kostenüberschreitungen bei Großvorhaben wie dem Praterstadion, dem Stadthallenbad oder der Per-Albin-Hansson-Siedlung Ost bekannt. 1980 flog der Skandal um den Neubau des Allgemeinen Krankenhauses (AKH) auf. 1981 fiel eine Volksbefragung zur Verbauung der Steinhofgründe negativ aus. All dies schürte die Skepsis gegenüber (Kommunal)Politikern und städtischen Instanzen, machte die Grenzen der Planbarkeit bewusst und stärkte das Aufkommen von Bürgerinitiativen. Stadtplanung und -politik mussten sich auf geänderte Formen der Partizipation¹² und der Politikstile einstellen.

In der Stadtplanung setzte die Hinwendung zur Stadterneuerung neue Impulse (vor dem Hintergrund einer schrumpfenden Bevölkerung bzw. Stadtwirtschaft – dazu kam, dass 1971 noch 54 Prozent aller Wiener Wohnungen aus der Zeit vor 1918 stammten und dementsprechend schlecht, oft ohne eigenes WC, Bad oder Wasser, ausgestattet waren – es gab also kein quantitatives, dafür aber ein qualitatives Wohnungsproblem). Obwohl die Stadterneuerung als neues Leitbild (und in Ergänzung zur Stadterweiterung) erst im Stadtentwicklungsplan (STEP) 1984 formuliert wurde, gingen dieser Neuakzentuierung einige Maßnahmen voraus. Neue gesetzliche Grundlagen¹³ ermöglichten die Einstufung schützenswerter Stadtteile zu Schutzzonen bzw. städtischer Problemzonen zu Stadterneuerungsgebieten. Durch die Sanierung des Spittelberges 1976, wenn auch ein erstes Beispiel von Gentrifizierung¹⁴, entstand ein erstes Zentrum der neuen Jugendkultur, der sog. „Szene“. Wien entwickelte danach ein weite Beachtung findendes Modell „sanfter Sanie-

11 Vorausgegangen war 1973 eine Niederlage bei der ersten Wiener Volksabstimmung über die Bebauung des Sternwarte-Parks, die zum Rücktritt von Bürgermeister Slavik geführt hatte. Bihl, Wien 1945–2005, 622 ff.

12 In der Verfassungsreform von 1978 wurden die Instrumente der direkten Demokratie, Volksbegehren, Volksbefragung und Volksabstimmung, verankert. Ebenda, 626.

13 1972: Altstadt-Sanierungsgesetz und Altstadterhaltungsnovelle; 1974: Stadterneuerungsgesetz.

14 Als Gentrifizierung bezeichnet man die Aufwertung des Konsum- und Unterhaltungsangebots im Innenstadtbereich, die sich in steigenden Mieten ausdrückt, zu einer wachsenden Attraktivität für wohlhabende, meist jüngere Bevölkerungsschichten führt und weniger wohlhabende, oft ältere verdrängt.

“*1974 wurde Wiens erste Fußgängerzone in der Kärntner Straße eröffnet, begleitet von Protesten und heute absurd scheinenden Ängsten der Geschäftsleute, die Einkaufsstraße werde ohne Autos veröden und drastische Umsatzeinbußen erleiden. Ihr folgten bald weitere Fußgängerzonen, neben Kohlmarkt, Graben und Tuchlauben in der Innenstadt auch die Meidlinger Hauptstraße und ein Teil der Favoritenstraße in den Außenbezirken. 1976 erhielt Wien endlich eine U-Bahn, 1980/82 konnte das U-Bahn-Grundnetz bestehend aus U1, U2 und U4 fertig gestellt werden. Eine zweite Bauphase (U3, U6) wurde im Jahr 2000 abgeschlossen. Durch den konsequent betriebenen, allerdings sehr teuren U-Bahnbau konnten die Fahrgastzahlen der Wiener Verkehrsbetriebe (heute Wiener Linien) deutlich gesteigert werden.¹⁵ Zunehmender Berufspendlerverkehr führte zu umfassenderen, Wiens Grenzen überschreitenden Verkehrskonzepten, gleichzeitig wurde der Ausbau des hochrangigen Straßennetzes mit Südosttangente, Donauufer-, Ost- bzw. Außenringautobahn fortgesetzt. Diese Stadtautobahnen waren Ausdruck des Konzepts der Stadtplaner, den Autoverkehr auf leistungsfähigen Straßen zu bündeln und damit Wohnbezirke vom Verkehr zu entlasten.¹⁶*“

Die Rücknahme der kommunalen Wohnbautätigkeit in den 1970er Jahren machte große Mittel für den Ausbau der Verkehrs-, Energie-, Sozial- und Gesundheitsinfrastruktur frei. Hinzuweisen ist etwa auf die Bäderoffensive 1978 bis 1984, Ver- und Entsorgungseinrichtungen der Stadt wurden modernisiert, wobei sich der Schwerpunkt von der Müllentsorgung zur Kreislaufwirtschaft mit getrennter Sammlung und nachfolgender Verwertung verschob. 1978 wurde die Umstellung auf das umweltfreundliche Erdgas abgeschlossen, 1980 konnte die Großkläranlage zusammen mit der Sondermüllverbrennungsanlage in Simmering in Betrieb genommen werden. Abwärmenutzung wurde bei Müllverbrennungsanlagen wie thermischen Kraftwerken ausgebaut. Wien erhielt neue Freizeit- und Erholungsareale, bereits 1974 den Kurpark Oberlaa, zu Beginn der 1980er Jahre die Donauinsel, die 1983 zum geschützten Erholungsgebiet erklärt wurde. 1990 fertig gestellt, wird sie oft als längster Badestrand Mitteleuropas bezeichnet.

Im Wohnbau selbst wurde eine Änderung der Planungskonzeption deutlich, an die Stelle der großräumigen Trennung städtischer Funktionen sollte die Funktionsmischung treten.¹⁷ Die neuen Siedlungen (etwa der Wohnpark Alt-Erlaa oder die Großwohnanlagen Am Schöpfwerk bzw. Wiener Flur)

15 Leider ging der U-Bahn-Ausbau oft zu Lasten von Straßenbahnen, die Bedeutung Wiens als „Straßenbahnstadt“ schwand.

16 Vgl. dazu und im Folgenden Bihl, Wien 1945–2005, 620.

17 Dazu und im Folgenden Peter Eigner, Herbert Matis u. Andreas Resch, Sozialer Wohnbau in Wien. Eine historische Bestandsaufnahme, in: Jahrbuch des Vereins für Geschichte der Stadt Wien 55 (1999), 49–100, hier 77 ff.

sollten mit ausreichenden Grünflächen versehen sein, Schutz vor Umweltbelastungen bieten und eine ausreichende Infrastruktur (an Nahversorgungs-, Kultur- und Sporteinrichtungen) aufweisen. Großer Beliebtheit erfreuten sich insbesondere die nach dem von Architekt Harry Glück entwickelten Prinzip des „Vollwertwohnens“ errichteten Bauten. Gleichzeitig machte sich in der architektonischen Formensprache der Wohnbauten der 1980er und 90er Jahre eine große Variationsbreite und eine höhere Individualität bemerkbar.

Stadterneuerung hieß insbesondere qualitative Anhebung des Wohnungsniveaus durch Wohnungssanierungen (Einbauten von WCs und Bädern) und -zusammenlegungen. Allein zwischen 1975 und 1995 wurden über 209.000 Wohnungen saniert, Aufzüge wurden nachträglich eingebaut, Dächer erneuert, Fassaden mit integrierter Wärmedämmung renoviert, Baublöcke entkernt, Innenhöfe begrünt und einer gemeinschaftlichen Nutzung unterzogen. Stadterneuerung hieß weiters Absiedlung von Industrie- und Gewerbebetrieben aus dem dicht bebauten Gebiet und Entflechtung von Büro- und Wohnfunktionen. Zugleich sollte aber die bislang propagierte räumliche Trennung der Lebensfunktionen Wohnen, Arbeiten, Bildung, Freizeit und Versorgung, die zu einem Verlust an Urbanität und einer Zunahme des Individualverkehrs geführt hatte, einer „möglichst kleinräumlichen“ Reintegration aller städtischen Funktionen und Nutzungen weichen,¹⁸ und dieser Forderung wurde weitgehend Rechnung getragen. Besonders deutlich wurde die Reurbanisierung zunächst in der Inneren Stadt, die seither ein lebendiges Bild mit Kaffeehäusern, Lokalen, Galerien, Theatern und vielfältigen Vergnügungseinrichtungen bietet. Pionier dieser Entwicklung war Anfang der 1980er das sog. „Bermuda-Dreieck“¹⁹. Mit der Zeit zogen die Innenbezirke nach und wurden lebendiger, nicht zuletzt durch die Verbreitung von immer mehr Szenelokalen. Gerade die Innenbezirke hatten unter dramatischen Bevölkerungsverlusten zu leiden gehabt, zahlreiche jüngere Familien mit Kindern hatten es wegen mangelnder Grünflächen und Spielplätze vorgezogen, in die in den 1960er und 70er Jahren errichteten Gemeindebauten in Wiens Außenbezirken (vor allem in den 10., 11., 21., 22. und 23. Bezirk, die klassischen Stadterweiterungsgebiete Wiens) zu ziehen. Es verblieben meist ältere Personen (die Josefstadt galt beispielsweise als Bezirk der Hofratswitwen). Mit den neuen Lokalen und der Verbreiterung des Kulturangebots wurden die Innenbezirke vor allem für jüngere Menschen, z. B. Studierende, wieder attraktiv.

18 „[...] die mangelnde urbane Atmosphäre und die zunehmenden Verkehrsprobleme haben zu der Forderung nach überschaubaren Lebensbereichen und stärkerer räumlicher Mischung der Lebensfunktionen geführt“ war dazu im Stadtentwicklungsplan 1984 zu lesen.

19 Ansammlung von Lokalen nahe dem Schwedenplatz, in denen man, daher der Name, wie im „Bermuda-Dreieck“ verschwand und lange nicht mehr auftauchte.

Den Innenbezirken Wien gelang es, mitten in einer Phase der Desurbanisierung erste Ansätze einer Reurbanisierung zu verwirklichen.

Gaststätten, Kaffeehäuser und kleine Nahversorgungsgeschäfte in der unmittelbaren Wohnumgebung, dem sog. „Grätzl“, wurden als wichtige Elemente der Wiener Stadtstruktur erkannt, während die Jahrzehnte zuvor noch vom „Greißler- und Beislsterben“ charakterisiert wurden. Anstöße zur Wiederbelebung der „Grätzlkultur“ kamen im seit 1919 im Wesentlichen sozialdemokratisch dominierten Roten Wien gerade von der in Wien eher unbedeutenden ÖVP und ihrem Landesparteiobmann Erhard Busek bzw. seinen „bunten Vögeln“ (allen voran der Literat Jörg Mauthe), die bezeichnenderweise selbst von ihrer Vorbildwirkung überrascht gewesen sein dürften.²⁰ Es war Bürgermeister Zilk, dem es gelang, die relevanten stadtpolitischen Themen seiner Zeit, etwa Stadterneuerung und urbane Lebensqualität oder Versöhnung von Ökonomie und Ökologie, die damals vor allem von ÖVP und Grünen vertreten wurden, aufzugreifen und als eigene Anliegen zu vermitteln.²¹ Erfolgreich präsentierte sich Zilk derart als „Bürgermeister für alle Wiener“.

Dem Rückgang des kleinen Einzelhandels konnte längerfristig dennoch wenig entgegengesetzt werden.²² Die Sortimentsausweitung der Supermärkte und die Verbreitung von Einkaufszentren, Fachmärkten und Filialisten dezimierten die Zahl der Lebensmittelgeschäfte, Bäcker und Fleischhauer weiterhin ebenso wie die Zahl der Parfümerien, Elektro- oder Papiergeschäfte, der Schneider, Tischler oder Schuster. Etliche alteingesessene Einkaufsstraßen, beispielhaft sei hier die Lerchenfelder Straße angeführt, weisen bis Heute viele leer stehende Lokalitäten auf. Einzelne Initiativen der Bezirkspolitik oder der Geschäftsleute versuchen, bislang meist noch vergeblich, der Verödung dieser Straßen entgegenzuwirken.

Eindeutig zeigte sich seit Mitte der 80er eine neue metropolitane Diversität, in Form von aus dem Boden schießenden Boutiquen, Einkaufstempeln und Restaurants und einer boomenden Beisl- und Alternativ(kultur)szene.²³ Eng verbunden mit dieser Entwicklung war die wachsende Attraktivität Wiens für den Städtetourismus, der in den 1980ern einen starken Zuwachs,

20 Mattl, Wien im 20. Jahrhundert, 84; Bihl, Wien 1945–2005, 626 f.

21 Ebenda, 633.

22 Vor allem verglichen mit etlichen südeuropäischen Städten wie Marseille, Rom oder Florenz, die eine größere Vielfalt kleiner Geschäfte aufweisen. In Wien eine Eisenwarenhandlung, einen Schuster oder einen Bäcker, der sein Brot noch selbst bäckt, zu finden, ist fast unmöglich geworden. Letztere Funktion haben vielerorts türkische Bäckereien übernommen, deren lange Öffnungszeiten für die Kunden (weniger für die Angestellten) einen zusätzlichen Anreiz darstellen.

23 Meißl, Ökonomie und Urbanität. Zur wirtschafts- und sozialgeschichtlichen Entwicklung Wiens im 20. Jahrhundert, in: Csendes u. Opll (Hg.), Wien. Geschichte einer Stadt Bd. 3, 710.

erstaunlicherweise bei den Nächtigungen vor allem im Bereich der 4- bzw. 5-Sterne-Hotels, erzielen konnte.²⁴ Neben der Verlebendigung Wiens stärkten neue Akzentsetzungen die Position im internationalen Städtetourismus. Großausstellungen wie 1985 „Traum und Wirklichkeit. Wien 1870–1930“ lenkten den Blick nicht nur auf die Errungenschaften der Wiener Moderne um 1900, sondern eben auch auf die kommunalpolitischen Leistungen und Experimente des Roten Wien in den 1920er Jahren und verhalfen Wien auch international zu größerer Aufmerksamkeit.²⁵ Wien verließ sich nicht nur mehr auf seine Imageträger Franz Joseph und Sissi.

Mit dem Stadtentwicklungsplan 1984 wurde auch wieder ein räumliches Leitbild für die Stadtentwicklung vorgegeben, die Stadt sollte sich gestützt auf leistungsfähige öffentliche Verkehrsmittel entlang einiger Siedlungsachsen ausdehnen, gleichzeitig aber zur Verfügung stehende Bauflächen im städtischen Bereich nutzen (Nordbahnhofgelände, Rennwegkaserne oder Kabelwerk und Aspang-Gründe, um einige Beispiele jüngeren Datums zu nennen). Auffällig und neu war zudem, verstärkte Priorität auf die Stadtwirtschaft, den Umweltschutz und auf die sozialen Verhältnisse zu legen, durchgängig fanden sich Hinweise auf Verteilungsgerechtigkeit und sozialen Ausgleich.²⁶ Nicht nur der STEP 84 räumte ökonomischen Belangen, die von der Wiener SPÖ die längste Zeit vernachlässigt, fast ignoriert worden waren, erstmals viel Platz ein. Als wirtschaftspolitische Maßnahme gegen die verstärkte Industrieabwanderung wurde 1982 der Wiener Wirtschaftsförderungsfonds eingerichtet, für Wohnungsbau bzw. Stadterneuerung ist auf den 1984 gegründeten Wiener Bodenbereitstellungs- und Stadterneuerungsfonds hinzuweisen. Ab der Mitte der 1970er Jahre übertrafen Wohnbaugenossenschaften, gemeinnützige Baugesellschaften oder Vereine zur Errichtung von Eigentumswohnungen die Bauleistung der Gemeinde Wien, des bislang größten Bauherren, die Zahl neu errichteter Gemeindebauten schrumpfte. Zu diesem Zeitpunkt konnte allerdings noch niemand ahnen, dass 2004 der letzte Gemeindebau in Wien errichtet werden sollte.

Die baulich-soziale Aufwertung der Innenbezirke bei fortgesetzter Verdrängung des produzierenden Gewerbes hatte ihre Schattenseite: Wiens Immo-

24 1975 verzeichnete Wien rund 4 Millionen Gästenächtigungen, 1980 rund 4,6 Mio., 1990 – nach enormen Steigerungen ab 1987 – erzielte Wien erstmals über 7,5 Mio. Nächtigungen.

25 Selbst Klimt und Schiele hatten sich in Wien im übertragenen Sinn lange gedulden müssen, um ihre heute unbestrittene Popularität zu erlangen. Noch viel mehr traf dies auf Freud, Mahler oder Schönberg zu, die nun stärker in den Blickpunkt rückten. Und ich fürchte, an einem Karl-Marx-Hof oder einer Sandeiten, Gemeindebauten der 1920er Jahre, finden viele Wiener noch heute nichts Besonderes bzw. Rühmenswertes

26 Meißl, *Ökonomie und Urbanität*, 709.

lienmarkt erlebte in den späten 1980ern auch durch die Lockerung des Mieterschutzes einen beispiellosen Preisauftrieb, sozial Schwache und Ausländer wurden in Substandardwohnungen der dicht verbauten gründerzeitlichen Außenbezirke insbesondere in Gürtelnähe (z. B. im 15., 16. und 17. Bezirk) kleinräumig zusammengedrängt. Die soziale Segregation nahm wieder zu,²⁷ und Ende der 1980er Jahre sprach man von neuer Wohnungsnot bzw. Armut.

Auch was das Erscheinungsbild Wiens betrifft, bleibt der Eindruck zwiespältig. Aufregende neue Architektur, von Hans Hollein, Boris Podrecca, COOP Himmelblau, Hermann Czech etc., blieb auf kleine Projekte beschränkt. Es waren die neu entstehenden Cafés, Restaurants und Bars, die zum „Experimentierfeld der unterbeschäftigten Architekturavantgarde“²⁸ wurden. Die genuin urbanen, öffentlichen Bauten der 80er Jahre hingegen, Konferenzzentrum, Bundesamtsgebäude, Adolf Czettel-Bildungszentrum, TU Bibliothek oder Staatsarchiv, um nur einige zu nennen, kann man nur als Bausünden bezeichnen. Am meisten Aufsehen erregte 1985 das Hundertwasser-Haus, bis heute eine der Sehenswürdigkeiten Wiens, und 1990 Hollens im Stil der Postmoderne errichtetes Haas-Haus, vor allem wegen seines Standorts am Wiener Stephansplatz.

Wien war in die großen internationalen Entwicklungen und Trends eingebunden, im Guten wie im Schlechten. Von den Schrecken des Terrorismus blieb auch Wien nicht verschont. 1975 erfolgte der Überfall auf den Sitz der OPEC, zwei Jahre darauf wurde „Strumpfkönig“ Michael Palmers von österreichischen RAF-Sympathisanten entführt, bald darauf gegen Lösegeld wieder frei gelassen. 1981 kam es zum Mord an Stadtrat Heinz Nittel und zum Überfall auf die Synagoge. Zugleich baute Wien seine vor allem durch Kreisky wieder gewonnene internationale Stellung weiter aus. Wien wurde einer der wichtigsten Austragungsorte für Kongresse und Konferenzen. 1979 wurde nicht nur die UNO-City eröffnet und Wien zur dritten UNO-Metropole,²⁹ sondern Jimmy Carter und Leonid Breschnjew unterzeichneten das SALT II-Abkommen zur Beschränkung der strategischen Rüstung, und Yassir Arafat kam zu Nahostgesprächen mit Willy Brandt und Kreisky nach Wien. Fast noch größeres Aufsehen in der Wiener Bevölkerung erregten die Großbrände des traditionsreichen Kaufhauses Gerngross und der Österreichischen Nationalbank in diesem Jahr. Der Gerngross-Brand steht fast symbolisch für die Änderung der Einkaufsgewohnheiten, die Ablöse der alten Großkaufhäuser

27 Es ist allerdings bis heute eine kleinräumige Konzentration bzw. Segregation, was Wien von etlichen anderen Städten unterscheidet.

28 Mattl, Wien im 20. Jahrhundert, 84.

29 Ein quantitativ wohl nicht so ins Gewicht fallender Teil der in Wien spürbaren Internationalisierung ist auf in Wien ansässige UNO-Organisationen bzw. zwischenstaatlich internationale Organisationen zurückzuführen.

durch die neuen Shopping Center wie das Donauzentrum oder die selbst im europäischen Maßstab gigantische Shopping City Süd (beide 1976), letztere knapp außerhalb Wiens, der daraus resultierende Kaufkraftabfluss nach Niederösterreich ist der Wiener Landesregierung bis heute ein Dorn im Auge.

Frieden wurde am Ende des Kalten Krieges und der geopolitischen Teilung Europas ein immer größeres Thema, 1982 gingen 70.000 Menschen dafür in Wien auf die Straße, noch viel mehr Menschen wollten 1983 Papst Johannes Paul II. sehen. Als größte politische Kundgebung der Zweiten Republik bislang ging jedoch das „Lichtermeer“ 1993, eine Großkundgebung gegen Rassismus und Fremdenfeindlichkeit mit 250.000 Menschen, in die Stadtgeschichte ein. Wien und Österreich wurden in diesem Jahr von einer Welle der Gewalt heimgesucht, Briefbomben verletzten u. a. Bürgermeister Zilk schwer, Zilk wurde 1994 durch Michael Häupl abgelöst. Kein leichtes Erbe, doch gelang es Häupl rasch, Zilksche Dimensionen an Volksnähe und -beliebtheit zu erlangen.

Doch es waren nicht nur die großen Politereignisse, die Tagesgespräche wurden, die die Wiener begeisterten oder entsetzten. 1977 wurde Niki Lauda nach 1975 zum zweiten Mal Formel-1-Weltmeister, obwohl er am 1. August 1976 bei einem Unfall fast verbrannt war, 1984 holte er seinen dritten WM-Titel. Dem Tennisspieler Thomas Muster gelang es als erstem (und bislang einzigem) Österreicher, Nummer 1 der Weltrangliste und Sieger eines Grand-Slam-Turniers zu werden. Auf die SchifahrerInnen war ohnehin weiter Verlass, auch wenn Stars wie Annemarie Moser-Pröll oder Franz Klammer nicht so ohne weiteres ersetzt werden konnten (bis Hermann Maier kam). 1978 begründete ein eigentlich bedeutungsloser Sieg Österreichs über Deutschland bei der Fußball-WM in Argentinien (mit zwei Toren von Österreichs Fußballstar Hans Krankl) den Cordoba-Mythos, der bei der EURO 2008 anlässlich eines neuerlichen Aufeinandertreffens der beiden „Erzfeinde“ wieder „fröhliche Urständ“ feierte, jedoch keine Wiederholung erlebte. Getrauert wurde um etliche große Wiener Publikumsliebliche. 1981 starb Paul Hörbiger, 1982 Romy Schneider und Curd Jürgens, 1984 Oskar Werner, 1986 Heinz Conrads und Helmut Qualtinger. Erfreulicher war, dass Anfang 1986 Austro-Popper Falco mit „Amadeus“ die amerikanische Hitparade anführte und im April des Jahres Prinz Charles und Prinzessin Diana Wien besuchten.

Das Jahr 1986 steht in Österreich aufgrund mehrerer Ereignisse für eine politische Zäsur: Die „Affäre Waldheim“ brachte den Anstoß zu einer tieferen Auseinandersetzung mit der NS-Vergangenheit Österreichs. Der Opfermythos gelangte an sein wohlverdientes Ende, Österreich (zumindest das offizielle Österreich, Unbelehrbare gibt es weiterhin) begann, sich zunehmend auch als Land von Tätern zu sehen (die eben nicht nur ihre Pflicht getan hatten). Jörg Haider wurde 1986 zum Obmann der FPÖ gewählt, womit deren Aufstieg zu einer Mittelpartei – gestützt auf fremdenfeindliche und

antimoderne Propaganda – begann, auch in Wien. Zuspruch fand die FPÖ insbesondere bei früheren Nichtwählern, aber auch bei ehemaligen Sozialdemokraten, die sich gegen Wiens „Öffnung“ und deren Begleiterscheinungen stellten. Zäsuren gab es 1986 auch in anderen Bereichen: Claus Peymann wurde Burgtheaterdirektor, und geschickt wusste Peymann die Wiener insbesondere durch Aufführungen von Stücken von Thomas Bernhard zu provozieren. Kardinal Hans Hermann Groer folgte dem auf Ausgleich bedachten, höchst populären und allgemein anerkannten Kardinal Franz König als Erzbischof von Wien.³⁰

Wien 1990–2010. Geänderte Rahmenbedingungen

Der Fall des „Eisernen Vorhangs“ stellt für die Wiener Stadt- und Wirtschaftsentwicklung eine bedeutende Zäsur dar und eröffnete Wien neue Chancen. Bereits seit den frühen 1980er Jahren hatte sich Wien verstärkt seiner Funktion als Zentrum für die Vermittlung ökonomischer Austauschbeziehungen zwischen West- und Ost- bzw. Südosteuropa, als „transactional city“, besonnen.³¹ Doch erst die Ostöffnung und die 1995 erlangte EU-Mitgliedschaft, zuletzt die sog. EU-Osterweiterung 2004, versetzten die Stadt aus ihrer jahrzehntelangen geopolitischen Randlage in eine zentrale Position in einer neu entstandenen Großregion und bestimmten die Entwicklung der Wiener Wirtschaft wesentlich mit. Wirtschaftliche Leitvorstellung Wiens wurde die eines überregionalen Kontroll- und Entscheidungszentrums, eines Transaktionszentrums für Ost-Mitteleuropa. Als bald war von einer „neuen Gründerzeit“ die Rede, für die infrastrukturelle und sonstige Großprojekte vonnöten wären. Zu diesen Großprojekten gehörten die Planung einer gemeinsamen Weltausstellung mit Budapest, die Donau-City und das Museumsquartier, eine neue Kulturmeile inmitten der Stadt.

Die Wiener Bevölkerung schien zunächst mental auf den Umbruch nicht vorbereitet: Erste Wellen von Einkaufstouristen erregten Unmut, die politischen Umbrüche 1989/90, der EU-Beitritt Österreichs 1995, zuletzt, 2004, die Osterweiterung der EU stärkten die Angst vor erhöhter Zuwanderung und Lohndumping. Und tatsächlich wuchs Wien nach Jahrzehnten des Bevölkerungsschwunds bzw. einer stagnierenden Bevölkerung binnen fünf Jahren zu Beginn der 1990er Jahre durch Zuwanderung um knapp 100.000 Einwohner an, die Flüchtlingsströme, vor allem aus Jugoslawien, bewirkten eine Inter-

30 Groer trat nach Missbrauchsvorwürfen 1995 von seinem Amt zurück. Dies war der Ausgangspunkt für die wohl schwerste Krise der katholischen Kirche in Österreich nach 1945, eine Krise, die, zieht man die Kirchaustrittszahlen heran, noch kein Ende gefunden hat.

31 Meißl, *Ökonomie und Urbanität*, 701 bzw. 710.

nationalisierung Wiens, gleichzeitig eine Verschärfung der innenpolitischen Lage und ein verstärktes Aufkommen von Fremdenfeindlichkeit. Vor allem in den Gemeindebauten, bislang Hochburgen der SPÖ-Wähler, begann die FPÖ von dieser Unzufriedenheit, von Politikerverdrossenheit usw. zu profitieren. 1991 gelang es der FPÖ mit einem hauptsächlich vom Ausländerthema getragenen Wahlkampf in Wien erstmals, die ÖVP zu überholen, die Wiener SPÖ behauptete mit 47,4 % der Wählerstimmen nur knapp die absolute Mehrheit. 1996 erlitt die SPÖ mit unter 40 %-Stimmanteil einen schweren Verlust, die FPÖ kam auf 27,9 % der Stimmen.³² Wenn anfangs davon die Rede war, dass Wien weltoffener geworden ist, stimmt dies also nur bedingt. Wien ist zu einer der wichtigsten Kongressdestinationen der Welt geworden und erzielt aus dem Kongresstourismus bedeutende Einnahmen, dennoch unterschrieben 1982 1,3 Mio. Österreicher ein Volksbegehren gegen den Bau eines neuen Kongresszentrums in Wien.³³ An einer Volksbefragung scheiterte 1991 die Abhaltung der 1995 für Wien und Budapest geplanten Weltausstellung, neben der befürchteten Zunahme von Wohnungsspekulation wohl auch aus Aversion gegen massive Besucherströme aus Osteuropa.

Hier soll nicht geleugnet werden, dass es Probleme mit Migranten gibt, Probleme, die seitens der Politik, in Wien v. a. seitens der SPÖ, die längste Zeit ignoriert wurden. Im untersuchten Zeitraum ist die Zahl der Bewohner ausländischer Herkunft deutlich angestiegen und selbst im internationalen Maßstab hoch. Dieser Prozess verlief nicht kontinuierlich, sondern in Wellen, so stieg die Zahl der ausländischen Arbeitskräfte von 70.000 1988 auf 104.000 1991, vor dem Hintergrund von Ostöffnung und Jugoslawien-Konflikt, rasch an. Vermehrte Zuwanderung hat rechtspopulistische Strömungen bis zum heutigen Tag erstarken lassen. Zuerst Jörg Haider, dann H. C. Strache heizten die Stimmung auf und nutzten sie (oft mit Erfolg) für ihre politischen Zwecke. Etliche Wiener Wahlkämpfe wurden mit teils ungustiösen Slogans mit dem Ausländerthema bestritten. Ausländer scheint dabei nicht gleich Ausländer, mit Ex-Jugoslawen und Polen scheint es weniger Probleme zu geben als mit Vertretern anderer Kulturen und Hautfarben, mit Türken oder Schwarzen. Konzentriert auf schlecht bezahlte Tätigkeiten in Fabriken, am Bau, im Gastgewerbe, als Putzpersonal oder Zeitungskolporteure, die von gebürtigen Österreichern zumeist gar nicht nachgefragt werden, wurde und wird dennoch von den anfangs als „Gastarbeitern“ bezeichneten Arbeitsmigranten behauptet, sie nähmen Österreichern die Arbeitsplätze weg. Sie würden zudem in Übermaß von österreichischen Sozialleistungen profitieren (wegen höherer Kinderzahlen), wären nicht bereit, sich zu integrieren, etc. Dieser Bodensatz

32 Bihl, Wien 1945–2005, 619 bzw. 636.

33 Sie bewirkten aber nur einen vorübergehenden Baustopp. 1987 wurde das Austria Center Vienna dann eröffnet.

an Fremdenfeindlichkeit ist gefährlich, umso gefährlicher, als eine Kehrseite der städtischen Dynamisierung ein Anstieg der ökonomischen Disparitäten zu sein scheint, sichtbar in der Erosion des Normalarbeitsverhältnisses durch neue, oft prekäre Formen der Erwerbstätigkeit und in steigenden Arbeitslosenzahlen. Integration ist ein beidseitiger Prozess, das Zusammenleben unterschiedlicher Kulturen nicht immer leicht. Enorm hohe Ausländeranteile in vielen Schulen veranlassen viele, ihre Kinder in Privatschulen zu geben, aus Angst, ihr Nachwuchs würde in den öffentlichen Schulen zu wenig lernen. Doch es sind oft irrealer Ängste und diffuse Vorurteile, die einer notwendigen gesellschaftspolitischen Auseinandersetzung im Weg stehen.

Der Mix aus Stadterneuerungs- und Stadterweiterungsvorhaben blieb bestehen. Ein gelungenes Beispiel der Reurbanisierung in Wien stellt die Neugestaltung von Teilen des Gürtels dar, der nach der Südosttangente meist befahrenen Straße Wiens. Aus Verkehrshölle und Rotlichtviertel Wiens ist zumindest stellenweise mit der gelungenen Revitalisierung der alten Stadtbahnbögen ein neuer Kultur- und Freizeitraum für ein vorwiegend junges Publikum entstanden. Davon profitierte auch das bislang vernachlässigte Viertel um den Brunnenmarkt, immer mehr junge Bewohner mischten sich unter die mittlerweile alteingesessene türkische Community. Noch deutlicher wurden die Aufwertungsprozesse in einigen Bezirksteilen Wiens, zunächst im 6. und 7. Bezirk.³⁴ Mit den neuen Bewohnern veränderte sich die Sozialstruktur, aus den bis in die 1980er, 90er Jahre oft ÖVP-dominierten Innenbezirken wurden Hochburgen der Grünen, aus kleinen Einzelhandelsgeschäften wurden Architektenbüros, IT-Dienstleister oder Designerläden.

Zwar nicht ganz den ursprünglichen Plänen entsprechend entstand mit dem MuseumsQuartier Wien eines der größten Kulturzentren der Welt, das nicht nur Standort bedeutender Museen ist, sondern auch für kleinere Kulturanbieter Raum bietet. Auf die Zunahme des Verkehrs wurde mit verkehrsberuhigenden Maßnahmen reagiert, ein Radwegnetz entstand ebenso wie Tempo 30-Zonen, man setzte auf Park & Ride Anlagen bzw. auf Parkraumbewirtschaftung. Viele dieser Maßnahmen gingen bzw. gehen dem sprichwörtlich „grantelnden“ Wiener zu weit, die geplante Ausweitung des „Parkpickerls“ auf die Außenbezirke stößt heute noch auf große Widerstände. Eine Fahrradstadt ist Wien noch nicht geworden, Radfahrer gelten weiterhin für viele Autofahrer als rotes Tuch und umgekehrt. Durch die erstmalige Stadtregerungsbeteiligung der Wiener Grünen als Folge der Gemeinderatswahlen 2010 wurden, insbesondere den Indivi-

34 Die Palette der vor allem bei Studierenden und den neuen Mittelschichten bzw. Selbständigen (den früheren Yuppies = Young Urban Professionals bzw. heutigen Bobos = Bourgeois Bohemians) beliebten Stadtviertel erweitert sich ständig, derzeit besonders ‚trendy‘ und schick sind das Karmeliterviertel im 2. Bezirk und Teile des 5. Bezirks.

dualverkehr betreffend, viele Ängste und Befürchtungen laut, die von der Boulevardpresse hochgeschaukelt und gepflegt werden.

Auch das Leitbild Stadterweiterung wurde fortgeschrieben, die Stadt sollte weiter entlang sog. Entwicklungsachsen wachsen, die von leistungsfähigen öffentlichen Verkehrsmitteln erschlossen werden sollten. Die Stadterweiterungsprojekte konzentrierten sich wie bislang auf den Süden bzw. Nordosten Wiens. Viel davon blieb Utopie, auch weil sich die Szenarien rasch änderten. So entstanden die Vorarbeiten zum Stadtentwicklungsplan von 1994 (STEP 94) in einer Phase unerwarteten neuen Stadtwachstums. Als Mitte der 90er Jahre die Planer jedoch wieder einen Wachstumsrückgang zur Kenntnis nehmen mussten, auch weil 1993 die Einwanderungsbestimmungen verschärft worden waren, wurden einige Erweiterungsvorhaben (etwa der „Marchegger Ast“ im 22. Bezirk) wieder zurückgestellt. Stärkere Wirkung ging von der U-Bahn-Planung aus, vor allem um U-Bahn-Stationen, etwa Zentrum Kagran oder U3 Ottakring, entstanden neue suburbane Zentren Wiens. Auffällig ist, dass die faktische Stadtentwicklung ab Mitte der 1990er Jahre jedenfalls „deutlich ‚anders‘ verlief als in den übergeordneten Leitbildern vorgesehen“.³⁵ Paradoxerweise konnten trotz des Scheiterns des Großprojekts Weltausstellung letztlich einige der damit verknüpften städtebaulichen Absichten, wie der Sprung an die Donau und die Herstellung einer metropolitanen Skyline, verwirklicht werden.

Doch gerade der Eindruck, den die sog. Donau City hinterlässt, ist zwiespältig.³⁶ Entstanden durch die Überplattung eines Teils der Donauuferautobahn sowie die Beseitigung der Mülldeponie vor der 1979 eröffneten UNO-City, sehen viele darin einen entscheidenden Schritt in Richtung polyzentrischer Stadt und zur Realisierung des schon lange anvisierten Planungskonzepts, Wien an die Donau zu bringen. Mit der Errichtung von ersten Hochhäusern in Wien wurde zudem ein städtebauliches Tabu durchbrochen.

Die Skyline ist beeindruckend, der Plan der Errichtung einer Stadt des Wissens ist 2002 mit dem Technologiepark Techgate zumindest partiell verwirklicht worden. Flankierende Kultureinrichtungen, geplant war die Ansiedlung eines Guggenheim-Museums, auch von Universitätsbauten war die Rede, lassen hingegen bis heute auf sich warten.³⁷ Und das Wohnen in der Donau-City bietet zwar spektakuläre Blicke, wird aber aufgrund der nicht aufeinander abgestimmten Standorte der Gebäude durch Fallwinde etc. stark

35 Zu diesem kritischen Befund gelangt Reinhard Seiß in seiner Analyse von Planungen und Bauten Wiens seit 1989. Reinhard Seiß, *Wer baut Wien? Hintergründe und Motive der Stadtentwicklung Wiens seit 1989*. Salzburg, München 2007, 14.

36 Im Detail dazu ebenda, 17–27.

37 Beim zeitlich parallel angesetzten Kulturgroßprojekt MuseumsQuartier (1997–2001) entschied man sich für einen zentralen Standort.

beeinträchtigt. Trotz U-Bahn-Anschluss gilt es, teils beträchtliche Fußwege zurückzulegen. Es mangelt dem als zweites Zentrum Wiens vorgesehenen Stadtteil deutlich an Urbanität (zumindest nach Büroschluss). Für Wiens erstes Hochhausviertel war zwar ein Masterplan entwickelt worden, letztlich wurden jedoch „die städtebaulichen Überlegungen aus wirtschaftlicher Panik partikulären Interessen geopfert“³⁸. Zum Projekt, Wien an die Donau zu bringen, gehörte auch der Ausbau der städtebaulichen Achse Lassallestraße – Wagramer Straße. Auch hier konnte das ursprüngliche Planungsziel, das Gebiet entsprechend zu beleben, bis dato nicht verwirklicht werden.³⁹ Fluktuation und Leerstand in der Lassallestraße zeigen das deutlich. Ob die derzeit voranschreitende Bebauung des angrenzenden Nordbahnhofgeländes hier Abhilfe schaffen kann, wird sich erst weisen.

Wirtschaftlich profitierte die Donaumetropole von der Ansiedlung einiger multinationaler Konzerne bzw. dem Ausbau ihrer Niederlassungen zu zentralen Headquarters für Südost- bzw. Mitteleuropa (z. B. Siemens, Philips, Sony, Coca-Cola).⁴⁰ Insgesamt konnte Wiens Standortattraktivität in den 90ern deutlich gesteigert werden, auch Wiener Unternehmen setzten vermehrt auf Internationalisierung mittels Direktinvestitionen im Ausland. Von der Ostöffnung scheinen insbesondere Österreichs Banken und Versicherungen, seit jeher stark auf Wien konzentriert, profitiert zu haben, die seit den 90er Jahren ihre Fühler in Richtung dieser Märkte streckten, zunächst vorsichtig, bald aber in diese lang vernachlässigte Region Europas kräftig expandierten. Wien verzeichnete einen Boom bei Firmengründungen, insbesondere im Bereich der produktionsnahen Dienstleistungen. Was Büroimmobilien anlangt, scheint Wien wie viele andere Städte den Markt vielleicht ein wenig zu euphorisch eingeschätzt zu haben. Beklagte man noch kurz zuvor die zu starke Konzentration von Arbeitsplätzen auf das Stadtzentrum, empfahlen um die Jahrtausendwende Studien eine Stärkung der Inneren Stadt⁴¹. Als Börsen- und Finanzplatz erfuhr Wien eine Aufwertung, ein international be-

38 Adolf Krischanitz, neben Heinz Neumann Schöpfer des Masterplans, zitiert nach Seiß, *Wer baut Wien?*, 21.

39 Bei Seiß finden sich zahlreiche weitere Beispiele, wo Planung und Realität weit auseinanderklaffen. Die Shopping Mall des Millennium Towers wurde von Anfang an als Bedrohung des ohnehin maroden Einzelhandels der Brigittenau, dessen Zentrum um den Wallensteinplatz und die Wallensteinstraße gelegen ist, eingeschätzt. Mit der Ausweisung der Millennium City als Stadtteilzentrum im Stadtentwicklungsplan 2005 war das, was man eigentlich abwenden wollte, planliches Faktum geworden. Seiß, *Wer baut Wien?*, 46 ff.

40 Zur wirtschaftlichen Entwicklung Wiens seit 1990, vgl. Meißl, *Ökonomie und Urbanität*, 716–730.

41 Etwa die von der MA 18 veranlasste Studie „Büromarkt und Stadtentwicklung“, zitiert nach Seiß, *Wer baut Wien?*, 41.

deutender Player ist die Stadt jedoch nicht. Zugleich sollte sich alsbald erweisen, dass der Städtewettkampf härter geworden war und mit Prag, Budapest und auch Bratislava neue Konkurrenten für Wien aufgetaucht waren. Als Behauptungsstrategie gegenüber der europaweiten Konkurrenz möchte sich Wien zusammen mit Bratislava als Kernzone der Region CENTROPE etablieren, die neben Ostösterreich in den slowakischen, tschechischen und ungarischen Raum hineinreicht.⁴²

Im verschärften Wettbewerb gilt es für Städte wie Wien, unter Nutzung der hiesigen Forschungs- und Qualifikationspotenziale Innovationskompetenz auf- und auszubauen, Spielräume für anspruchsvolle Nischenproduktionen zu forcieren. So bestand die Strategie Wiens zunächst darin, technologieintensive und innovative Produktionscluster zu forcieren, erinnert sei hier an den Technologiepark Techgate Vienna und an den Biotechnologie-Cluster Life Science Austria Vienna Region (LISA), beide nach dem Modell der Public Private Partnership organisiert. Neben den eigentlichen Hightech-Branchen, Verkehrs-, Kommunikations- oder Umwelttechnik, Biotechnologie, wäre Wien aber auch gut beraten, an alte Traditionen, etwa in der Möbel- oder Modebranche, und vorhandene Potenziale anzuknüpfen.⁴³ Der Versuch, die sog. Creative Industries am Standort Wien zu stärken, Wien als Film-, Design- oder Modestadt zu etablieren, geht in genau diese Richtung. Vermehrte Anstrengungen in diese Richtung könnten Wien neben der Funktion als zentraler Ort der österreichischen knowledge-based economy ein weiteres zukunftssträchtiges Standbein sichern.

Im Städtetourismus-Wettbewerb wählte Wien die Event-Strategie, „Erlebnis-Kultur“ wurde generell zum Stichwort der 1990er Jahre.⁴⁴ Mattl spricht von der Reurbanisierung Wiens „unter dem Vorzeichen der Festivalisierung und Theatralisierung“.⁴⁵ Dafür stehen Advent- und Weihnachtsmärkte, die Einrichtung des Silvester-Pfades, das Donauinselfest, der Open-Air-Kinosommer, die Freiluftopernfilme oder der Eistraum am Rathausplatz. Kaum ein Platz Wiens, also öffentlicher Raum, ist der „Verhüttelung“ und damit Kommerzialisierung entgangen. Doch der Erfolg scheint der Stadt Recht zu geben. 2000 wurde nach einer wechselhaften Entwicklung in den 1990er Jahren mit 7,7 Mio. Gästenächtigungen ein neuer Rekord aufgestellt. Das Jahr 2010 brachte Wien zuletzt einen neuen Rekordwert von 10,86 Mio. Gästenächtigungen. Ein für Wien als Vorteil erkannter Bereich liegt dabei in den sog. „weichen“ Standortfaktoren: Die Stadt konnte auf einen reichen Traditionsfundus als Habsburgermetropole mit breitem Angebot an klassischer

42 Meißl, *Ökonomie und Urbanität*, 727.

43 Ebenda, 719 f.

44 Bihl, *Wien 1945–2005*, 634.

45 Mattl, *Wien im 20. Jahrhundert*, 84.

Hochkultur aufbauen, weiters auf eine gut funktionierende Stadtverwaltung und eine vergleichsweise hohe Lebensqualität verweisen.⁴⁶

Über den Gesamtzeitraum betrachtet machte sich in wirtschaftlicher Hinsicht der Trend zur Tertiärisierung, der bereits in den 1960ern eingesetzt hatte, verstärkt bemerkbar. 1973 gehörten 61,1 Prozent der in Wien Beschäftigten dem Tertiärsektor an, 2001 82,8 %, dem Sekundärsektor waren 1973 37,7% zuzurechnen, 2001 16,2%.⁴⁷ In den 70er Jahren erlebte die Wiener Wirtschaft geradezu eine Tertiärisierungswelle, getragen von fast allen Dienstleistungsbereichen, vor allem aber vom Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich und vom Einzelhandel. Mit dem Aufschwung des Wien-Tourismus in den 1980ern wuchs neben den genannten Bereichen das Beherbergungs- und Gaststättenwesen, am stärksten gewannen Realitäten und Wirtschaftsdienste an Gewicht, in den 1990ern und im neuen Jahrtausend waren es dann vor allem die unternehmensbezogenen Dienstleistungen, Datenverarbeitung und F & E, die expandierten.

Allen Krisen zum Trotz konnte die Wiener SPÖ ihre dominierende Stellung bis heute behaupten, auch wenn die Wähleranteile von SPÖ wie übrigens auch ÖVP seit 1973 stark zurückgegangen sind. Und dennoch sind einige bedeutende Änderungen sichtbar geworden: Die umfassende Steuerung der Wohnungswirtschaft durch Magistrate und Stadtregierung geriet an ihr Ende. Mit der nahezu ungebrochenen Monopolstellung der Stadt als Bauträger war es schon länger vorbei. Die Diskussion um die Fortsetzung des kommunalen Wohnbaus bzw. um dessen Ablösung durch den Genossenschaftswohnbau ist aus heutiger Sicht klar zugunsten von letzterem entschieden, mittlerweile sind kapitalistische Development-Gesellschaften, etwa bei der Donau City, hinzugetreten. Die Serie der Krisen mündete schließlich in eine Reorganisation der kommunalen Wirtschaftsunternehmen und Instrumente der städtischen Wirtschaftspolitik zur Wiener Holding unter Patronanz der damals noch der Gemeinde nahe stehenden Bank Austria (1997 privatisiert). Mitte der 90er Jahre setzte schließlich die Privatisierung des Gemeinde Wien-Wirtschaftskonzerns ein. Eine Neustrukturierung erfuhren auch die Wiener Stadtwerke.

Die Wiener Entwicklung reiht sich klarerweise auch in einen großen internationalen Trend ein. Vor dem Hintergrund einer globalisierten Wettbewerbswirtschaft trat die Stadt zunehmend selbst als Unternehmer auf, etwa für urbane Technologien wie Massenverkehrssysteme, Abfallentsorgung oder Energieoptimierung, gab aber andererseits ihr Monopol im Bereich der städtischen Dienstleistungen ab. Die Neugestaltung der kommunalen Infrastrukturen nach betriebswirtschaftlichen Vorgaben förderte wiederum die

46 Meißl, *Ökonomie und Urbanität*, 710, 721.

47 Daten nach Arbeitsstättenzählung 1973 bzw. 2001.

Teilung der Städte in gut versorgte, wohlhabende Hochpreiszonen einerseits, in schlecht versorgte Armutsgebiete andererseits.

Mit der Aufwertung des Kultur- und Unterhaltungsangebots in den Innenstadtbezirken war eine wachsende Attraktivität für wohlhabende Bewohnerschichten verbunden. Gentrifizierten Innenstadtbezirken mit einer hohen Dichte gut dotierter tertiärer Arbeitsplätze, mit Luxuswohnungen in ausgebauten Dachgeschossen, mit dem Lifestyle entsprechenden Möglichkeiten der Kaufkraftabschöpfung von der Designer-Boutique über Gourmet-Tempel bis zum Fitness-Center, stehen „abgehauste“ Quartiere gegenüber, deren Bewohner oft die zuvor angesprochene Klientel als Putzfrau usw. bedienen. Neben der Differenzierung des Wohnungsmarktes ist auf eine verstärkte Polarisierung der Konsumchancen hinzuweisen, Spaltungstendenzen zwischen Modernisierungsverlierern bzw. -gewinnern sind unübersehbar. Mit dem Tempo des Turbokapitalismus seit den 1990er Jahren konnten und können viele nicht mithalten. Nicht nur Ältere, Ausländer und Alleinerzieherinnen sind davon betroffen, die Konsumgesellschaft hat so viele Wünsche entstehen lassen, dass sich zunehmend mehr Durchschnittshaushalte oft hoffnungslos verschulden, was in einer steigenden Zahl von Privatkonkursen zum Ausdruck kommt. Auch in Wien droht die Schere zwischen reich und arm weit aufzugehen, droht eine stärkere soziale Polarisierung. Auch hier scheinen Ausländer oft als Sündenböcke herhalten zu müssen und werden für eine Situation verantwortlich gemacht, für die sie nichts können, von der sie meist selbst betroffen sind. Eine weitere Schattenseite der offensichtlichen Dynamisierung der Stadtwirtschaft besteht in steigender Arbeitslosigkeit, die höher ist als im österreichischen Durchschnitt, zu beobachten ist insbesondere eine Erosion des Vollzeit-Arbeitsverhältnisses.

Fest steht, die Stadt ist in Bewegung geraten. Die Herausforderungen haben angesichts dieser geänderten Rahmenbedingungen zugenommen, aber Wien scheint sich nach einigen Anpassungsschwierigkeiten im Wesentlichen gut behauptet zu haben. Gleichzeitig wäre es grundfalsch, diverse Problemlagen dieser Stadt zu leugnen. Stadtplanung bzw. Baupolitik drohen immer mehr von einseitigen Wirtschaftsinteressen unter Druck gesetzt zu werden, die Stadtpolitik wiederum vom billigen Populismus. Gefordert sind hier Stadtpolitik und -verwaltung, damit insbesondere die Wiener SPÖ, deren jahrzehntelange Dominanz fast logisch auch zu Abnutzungserscheinungen und Verkrustungen geführt hat. Wien wäre gut beraten, nicht all seine Traditionen über Bord zu werfen. So sollte das Ende der Errichtung von Gemeindebauten nicht das Ende sozialen Wohnbaus bedeuten. Soziale Absicherung, ob in Form des sozialen Wohnbaus oder anderer Einrichtungen, hat Wien auch zu hohem sozialen Frieden verholfen, auch die kulturelle Verlebendigung und Vielfalt haben zur hohen Lebensqualität der Stadt beigetragen, Werte, die es aus meiner Sicht zu verteidigen gilt.

Experiment | Siedlung

Ulrike Zimmerl

In der Geschichte erleben wir immer wieder Perioden, in denen Innovationen in konzentrierter Form auftreten und erfolgreich zur Umsetzung gelangen. Versteht man nun Innovation als komplexen sozialen Prozess, in dem ökonomische Interessen und Bedürfnisse, systemische Kräfteverhältnisse, kulturelle Normen und Wertvorstellungen sowie sog. weiche Faktoren bestimmend sind, stellt sich die Frage, unter welchen Bedingungen und in welchem sozio-ökonomischen Umfeld Erneuerung stattfindet. Technische, soziale und wirtschaftliche Innovationen müssen entdeckt oder erfunden, eingeführt, genutzt und institutionalisiert werden. Voraussetzung für den Fortschritt sind daher bestehende gesellschaftliche Rahmenbedingungen – seien sie nun der Motor aufgrund von positiven oder negativen Faktoren –, die neuartige Lösungsansätze und Verhaltensweisen begünstigen respektive provozieren und deren praktische Verwirklichung zulassen.

Eine der erfolgreichsten basisorientierten Bewegungen, der es in den frühen 1920er Jahren in Österreich gelang, weit über ihre originäre Zielsetzung – nämlich die kostengünstige Beschaffung von Wohnraum – hinauszuwachsen und innovative Lösungsansätze in der oben genannten Vielfalt zu entwickeln, war die genossenschaftlich organisierte Wiener Siedlerbewegung. Ihr glückte in nur wenigen Jahren abseits des kapitalistischen Marktes und der bis dahin teuren und wenig erfolgreichen staatlichen Versorgung am Wohnungssektor ein bau- und wohnkulturelles Experiment, das stark sozial- und lebensreformerisch geprägt war und einen Weg zum neuartigen Aufbau der Gesellschaft im Kleinen, in den realisierten Siedlungen suchte.

Motivation bzw. der oben angesprochene „Motor“ dieser auf Selbsthilfe und Selbstorganisation aufbauenden Siedlungsform waren der akute Mangel an Lebensmitteln und die Verschärfung des Wiener Wohnungselends während und unmittelbar nach dem Ersten Weltkrieg. Warum sich jedoch gerade die genossenschaftliche Siedlerbewegung gegenüber den vielen anderen parallel auftretenden Siedlungerscheinungen so erfolgreich durchzusetzen verstand, welche Faktoren schließlich ihren Niedergang auslösten und welche Relevanz Konzeptionen einer Bewegung der 1920er Jahre für Problemlösungen von heute – weit weg von Österreich und in ganz anderen Dimensionen – haben können, soll auf den nächsten Seiten dargestellt werden.

Schlagwort: Siedeln!

Der Erste Weltkrieg und seine Folgen verursachten auf Grund der drastischen Verknappung an Ressourcen in allen Lebensbereichen eine ungemein große Belastung für die gesamte Bevölkerung. Ab 1915 waren die rund zwei Millionen Bewohner Wiens der Blockade der Alliierten ausgesetzt und während Erzeuger und Händler aus Spekulationsgründen Waren des täglichen Bedarfs zurückhielten, trieben die Lebensmittelankäufe des Militärs die Preise insbesondere von Getreideprodukten in schwindelerregende Höhen. In fast allen Sektoren der landwirtschaftlichen Produktion war die österreichische Reichshälfte von der Zulieferung von Gütern aus den östlichen Kronländern abhängig, die nun unterbunden war. Zudem erhöhte sich der akute Wohnungsfehlbedarf, der bereits aus Versäumnissen der Spätgründerzeit herrührte, in Folge der stagnierenden Bautätigkeit¹ während der Kriegsjahre um ein Vielfaches. Ausdruck fand dies in der stetigen Erhöhung von Mieten und den zunehmenden Kündigungen am Wohnungsmarkt.

Wohnungselend und Versorgungsnot trafen gewiss die unterprivilegierten Schichten am härtesten, aber auch der bürgerliche Mittelstand kam aufgrund der erschwerten Lebenssituation massiv in Bedrängnis und war von sozialem Abstieg und Armut bedroht. Aus dieser Notsituation und dem mit dem Zusammenbruch des alten Systems einhergehenden politischen, wirtschaftlichen und sozialen Wandel entwickelte sich „Siedeln“ zum Patentrezept der hungernden und wohnungssuchenden Bevölkerung. Ausgehend von einem ausgesprochenen „poor people movement“², dessen Ursprung der städtische, nahrungswirtschaftlich genutzte Kleingarten war³, entfalteten sich

- 1 1913 wurden 980 Neubauten errichtet, 1914 769, 1915 195, 1916 bloß 82 und 1917 nur noch 40. Siehe: Jakob Brod, *Die Wohnungsnot und ihre Bekämpfung*, in: *Kommunalpolitische Schriften* 5, Wien 1919, 10; Hans Hautmann u. Rudolf Hautmann, *Die Gemeindebauten des Roten Wien 1919–1934*, Wien 1980, 102.
- 2 Klaus Novy, *Die Pioniere vom Rosenhügel – Zur wirklichen Revolution des Arbeiterwohnens durch die Wiener Siedler*, in: *Umbau* 4 (1981), Basel, Berlin, Boston 1991, 46; Klaus Novy, *Selbsthilfe als Reformbewegung. Der Kampf der Wiener Siedler nach dem 1. Weltkrieg*, in: *arch+* 55 (1981), 26, 36; Klaus Novy u. Wolfgang Förster, *Einfach bauen. Genossenschaftliche Selbsthilfe nach der Jahrhundertwende. Zur Rekonstruktion der Wiener Siedlerbewegung*, Verein für moderne Kommunalpolitik (Hg.), Wien 1991, 28.
- 3 Hans Kampffmeyer, *Die Bedeutung des Siedlungswesens für den Wiederaufbau Deutschösterreichs*, in: *Die Gemeinde* 9/6 (1921), 82–83; Hans Kampffmeyer, *Aus der Wiener Siedlungsbewegung*, in: *Der Aufbau* 1/8/9 (1926), 131; Dieter Stiefel, *Die Zukunft liegt in der Vergangenheit. Innenkolonisation und nahrungswirtschaftliche Siedlung als atavistische Utopie der Zwischenkriegszeit*, in: Margit Altfahrt, Birgit Bolognese-Leuchtenmüller, Wolfgang Förster, Robert Hoffmann u. Dieter Stiefel, *Die Zukunft liegt in der Vergangenheit. Studien zum Siedlungswesen der Zwischenkriegszeit*, Wien 1983, 105.

in der Zwischenkriegszeit die verschiedensten Spielarten der Siedlungsidee. Standen die spontanen basisbezogenen Siedlungsaktionen unmittelbar nach dem Ersten Weltkrieg also oftmals noch außerhalb jeglicher Bezugnahme auf politisch-ideologische Konzeptionen oder auf konkrete Siedlungsprogramme und -entwürfe, so flossen später sehr wohl progressive als auch konservative Vorkriegstraditionen in das Siedlungswesen ein.

Vereinfachend lassen sich in der Siedlungsthematik jener Zeit zwei grundverschiedene Richtungen identifizieren, denen die Ablehnung gegenüber der bis 1914 präferierten großstädtischen Wohnbauweise zwar gemein war und die den Flachbau bevorzugten, die jedoch in der programmatischen und ideologischen Zielsetzung starke Unterscheidungsmerkmale aufwiesen und aufgrund ihrer weltanschaulichen Andersartigkeit auch konträre architektonische Siedlungsentwürfe hervorbrachten. Das traditionell innenkolonialisatorische Modell war stark von ländlichen konservativ-agrarromantischen Vorstellungen geprägt. Man träumte von einer „nationalen Erneuerung“ mit ausgeprägter bevölkerungs- und sozialpolitischer Zielsetzung, womit die teilweise Rückkehr zum Agrarstaat gemeint war. Diese Bestrebungen erwiesen sich jedoch als undurchführbar, und das Programm erlangte nie besonders große Bedeutung. Die Ursachen für den Misserfolg der ländlichen Siedlungsform lagen wohl im Scheitern einer Agrar- und Bodenreform und der damit verbundenen nicht stattfindenden Rückführung bzw. Reagrarisierung breiter städtischer Bevölkerungsschichten, wie es sich die konservativen Interessenvertreter gewünscht hätten. Ländliche Siedlungsversuche zwischen 1920 und 1924 fanden nur in der unmittelbaren Umgebung von Wien statt und waren Teil einer zu dieser Zeit vor allem in bürgerlichen Schichten verbreiteten Großstadtflucht-Bewegung.⁴ Auch in den 1930er Jahren, als die restaurativen Siedlungsvorstellungen vom autoritären Dollfuß-Regime wieder aufgegriffen wurden, war man mit der Umsetzung innenkolonialisatorischer Konzeptionen in Form der Nebenerwerbssiedlung wenig erfolgreich.⁵

4 Robert Hoffmann, „Nimm Hack’ und Spaten ...“ Siedlung und Siedlerbewegung in Österreich 1918–1938. (= Österreichische Texte zur Gesellschaftskritik 33), Wien 1987, 39–40, 43, 52–61, 82, 112; Robert Hoffmann, Zwischen Wohnreform und Agrarromantik. Siedlungswesen und Siedlungsideologie in Österreich von der Jahrhundertwende bis zur Weltwirtschaftskrise, in: Altfahrt, Bolognese-Leuchtenmüller, Förster, Hoffmann u. Stiefel, Die Zukunft liegt in der Vergangenheit, 22–23. Siehe zur Innenkolonisation weiterführend: Stiefel, Die Zukunft. Siehe zur Bodenreform: Ernst Metz, Großgrundbesitz und Bodenreform in Österreich 1919–1924. Phil. Diss., Wien 1984.

5 Siehe zur Nebenerwerbssiedlung weiterführend: Ulrike Zimmerl, Kübeldöfer. Siedlung und Siedlerbewegung im Wien der Zwischenkriegszeit. Mit einem Vorwort von Roland Rainer, Wien 2002, 125–148.

Von weit größerer Bedeutung war die städtische Form der Wohnsiedlung mit Selbstversorgungsmöglichkeit durch den eigenen Garten. Hierin wurden progressiv-sozialreformerische Intentionen und emanzipatorische Ideen, wie die der Frühsozialisten und der Vertreter der Gartenstadtbewegung, integriert, weiterentwickelt und institutionalisiert. Sie erlebte, nachdem sich die Wiener Siedler formiert und gemeinwirtschaftlich-genossenschaftlich organisiert hatten, einen ungeheuren Aufschwung und blieb während der frühen 1920er Jahre auch die bestimmende Richtung.

Wildes Bauen

Als am 12. November 1918 die Republik ausgerufen wurde, sah sich der neu entstandene Staat Österreich mit massiven politischen und wirtschaftlichen Problemen konfrontiert. Das ehemalige 52-Millionen-Reich war auf ein Staatsgebiet mit rund 6,5 Millionen Einwohnern reduziert und der in der österreichisch-ungarischen Monarchie bestehende Binnenmarkt aufgrund des Wegfalls der großen und überaus wichtigen agrarischen Wirtschaftsgebiete zusammengebrochen. Der völligen Importabhängigkeit von Bedarfsgütern und der damit verbundenen Passivität in der Handelsbilanz begegnete der österreichische Staat mit der Vermehrung des Geldumlaufs durch das Anwerfen der Banknotenpresse, was zu einer bisher ungeahnten Verschlechterung der österreichischen Währung führte. Als die Inflation im Sommer 1922 ihrem Höhepunkt zustrebte, war der freie Fall der österreichischen Krone nicht mehr aufzuhalten, und man bezahlte für einen US-Dollar 83.600 Kronen.⁶

Abgesehen vom immanenten Wiener Versorgungsproblem verschlechterte sich die Situation am Wohnungssektor durch den Anstieg von Haushalten⁷ dramatisch. Neben Faktoren wie etwa der Zunahme von Eheschließungen, der Verringerung von Bettgebern und Untermietern sowie der Rückkehr ehemaliger Beamter und Heeresangehöriger aus früheren Kronländern, spielten auch demographische Verschiebungen in der Bevölkerungsstruktur eine nicht unerhebliche Rolle. Fallende Geburtenraten, die hohe Kindersterblichkeit und die Kriegsverluste verursachten einen besonders starken Rückgang

6 Siehe zur Inflation z. B.: Hans Hautmann u. Rudolf Kropf, Die österreichische Arbeiterbewegung vom Vormärz bis 1945. Sozialökonomische Ursprünge ihrer Ideologie und Politik.3 (= Schriftenreihe des Ludwig-Boltzmann-Instituts für Geschichte der Arbeiterbewegung 4), Wien 1978, 126; Hans Kernbauer, Fritz Weber, Von der Inflation zur Depression. Österreichs Wirtschaft 1918–1934, in: Emmerich Talos u. Wolfgang Neugebauer (Hg.), „Austrofaschismus“. Beiträge über Politik, Ökonomie und Kultur 1934–1938. (= Österreichische Texte zur Gesellschaftskritik 18), Wien 1984, 4; Dieter Stiefel, Arbeitslosigkeit. Soziale, politische und wirtschaftliche Auswirkungen – am Beispiel Österreichs, Berlin 1979, 43–44.

7 Es bestand ein Mehrbedarf von über 40.000 gegenüber der Kriegszeit.

bei Kindern und Jugendlichen bis 19 Jahren – eine Altersgruppe also, die im gemeinsamen Haushalt mit ihren Eltern wohnte. Mittlere Jahrgänge, bei denen eine hohe Nachfrage nach Wohnungen bestand, verzeichneten hingegen infolge der oben genannten Gründe einen Zuwachs.⁸

Die spontanen illegalen Landbesetzungen und die Errichtung von primitiven Unterständen oder einfachen Hütten, die nun mit Ende des Krieges einsetzten, waren Ausdruck einer von Existenznot und Lebensmittelknappheit bedrohten Bevölkerung, die sowohl ihre Nahrungs- als auch Wohnsituation zu verbessern suchte. Diese irregulären Aktionen blieben zwar auf die unmittelbare Nachkriegszeit beschränkt,⁹ aufgrund der hohen Anzahl an Protagonisten, die aus den unterschiedlichen sozialen Schichten entstammten, kann das Geschehen aber als Massenbewegung angesehen werden.

-
- 8 Vgl.: Rainer Bauböck, *Wohnungspolitik im sozialdemokratischen Wien 1919–1934*. (= *Geschichte und Sozialkunde* 4), Salzburg 1980, 17–19; Hans Bobek u. Elisabeth Lichtenberger, *Wien. Bauliche Gestalt und Entwicklung seit der Mitte des 19. Jahrhunderts*, Graz, Köln 1966, 130–132; Felix Czeike, *Liberale, christlichsoziale und sozialdemokratische Kommunalpolitik. (1861–1934)*. Dargestellt am Beispiel der Gemeinde Wien, Wien 1962, 105; Felix Czeike, *Wien und seine Bürgermeister. Sieben Jahrhunderte Wiener Stadtgeschichte*, Wien 1974, 401; Felix Czeike, *Wirtschafts- und Sozialpolitik der Gemeinde Wien in der Ersten Republik (1919–1934)*. (= *Wiener Schriften* 11), Wien 1959, Bd. 2, 52; Wolfgang Förster, *Die Wiener Gemeinde- und Genossenschaftssiedlungen vor dem Zweiten Weltkrieg. Arbeiterwohnungsbau und Gartenstadtbewegung*. Techn. Diss., Graz 1979, 101; Alfred Georg Frei, *Die Arbeiterbewegung und die „Graswurzeln“ am Beispiel der Wiener Wohnungspolitik 1919–1934*. (= *Vergleichende Gesellschaftsgeschichte und politische Ideengeschichte der Neuzeit* 7), Wien 1991, 124–125; Alfred Georg Frei, *Rotes Wien. Austromarxismus und Arbeiterkultur. Sozialdemokratische Wohnungs- und Kommunalpolitik 1919–1934*, Berlin 1984, 79–80; Charles A. Gulick, *Österreich von Habsburg zu Hitler*, Wien 1976, 2. Bd., 95–98; Hautmann, *Hautmann, Gemeindebauten*, 103–104; Harald Lueger, *Der kommunale Wohnbau in Wien 1919–1934 und seine Bedeutung auf die räumliche Entwicklung und Gestaltung*. Dipl. A., Wien 1982, 18–19; Friedrich Pachinger, *Die Wohnungspolitik Wiens in der Ersten Republik. Ursachen der Wohnungsnot – der soziale Wohnbau – politische Spannungen*. Dipl. A., Wien 1979, 41–43; Sonja Schaffhauser, *Die Wohnbauentwicklung der Stadt Wien von den Anfängen bis zur Jahrhundertwende und der kommunale Wohnbau der Zwischenkriegszeit – „Rotes Wien“*, Graz 1993, 145–146; Maren Seliger, *Sozialdemokratie und Kommunalpolitik in Wien. Zu einigen Aspekten sozialdemokratischer Politik in der Vor- und Zwischenkriegszeit*. (= *Wiener Schriften* 49), Wien, München 1980), 91–92; Maren Seliger u. Karl Ucakar, *Wien. Politische Geschichte 1740–1934. Entwicklung und Bestimmungskräfte großstädtischer Politik*. Bd. 2: 1896–1934, Wien, München 1985, Bd. 2, 1067.
- 9 Hoffmann, *„Nimm Hack’ und Spaten ...“*, 11–112; Stiefel, *Die Zukunft*, 106. Spätere Landbesetzungen erreichten nur eine geringe Beteiligung, waren organisiert und standen ideologisch in der Argumentation der späteren Innenkolonisation, wie zum Beispiel im Jahr 1926, als 120 Arbeitslose Gebiete in der Nähe von Orth an der Donau besetzten. Siehe Zimmerl, *Kübedörfer*, 120–123.

Der Trend zur teilweisen Selbstversorgung durch nahrungswirtschaftlich genutzte Kleingärten hatte bereits unter dem Eindruck von Kriegswirtschaft, Blockade, gravierenden Ernährungsproblemen und der schlechten Versorgungslage während des Ersten Weltkrieges eingesetzt. Sogenannte Kriegsgemüsegärten, die sich im Laufe des Krieges über das gesamte Stadtgebiet ausbreiten, entstanden damals auf landwirtschaftlich nicht oder nur ungenügend genutzten Flächen, wie etwa auf Schuttablagerungsplätzen, auf aufgelassenen Ziegeleien und Bahnarealen, auf ehemaligen Exerzierplätzen sowie auf Baulandreserven der Industrie und der Gemeinde.¹⁰ Im Herbst 1919 bewirtschafteten in Wien etwa 40.000 Familien Kleingärten auf einer Gesamtfläche von über zwölf Millionen Quadratmetern². Der Jahresgesamtertrag bestand aus über 2.500 Waggons geerntetem Gemüse und Kartoffeln, 150.000 Kaninchen, 120.000 Stück Geflügel, neun Millionen Eiern, 1.500 bis 2.000 Ziegen und mindestens 600.000 Liter Ziegenmilch.¹¹

Nach dem Krieg kam zu den nahrungswirtschaftlichen Beweggründen die Idee der baulichen Eigenvorsorge hinzu. Der Inbesitznahme und Rodung von Grundstücken folgten in der Regel die Kultivierung von Gärten und der Aushub von Erdwohnungen, die ähnlich der Schützengrabenbauweise des Weltkrieges ausgeführt wurden, oder die Errichtung von Unterständen und notdürftigen Wohnquartieren aus Schnittholz und Altstoffen.¹² Otto Bauer erinnerte sich 1923 an die Phase der wilden Siedlungsaktionen mit den Worten: „[...] die Arbeiter begannen den Boden rings um die Städte und Industrieorte urbar zu machen, auf ihm Gemüse zu bauen und Kleintiere zu züchten. Der Achtstundentag gab dieser Bewegung neuen Anstoß; Tausende benutzten eroberte Mußestunden zur Arbeit im Schrebergarten. So wurde Wien allmählich von 60.000 Kleingärten umgürtet. Die Wohnungsnot drängte weiter: Die Kleingärtner begannen, in ihren Gärten auch Wohnhütten zu bauen. Aus solchen vereinzelt Versuchen ging schließlich die Siedlerbewegung hervor.“¹³

10 Bobek u. Lichtenberger, Wien, 161.

11 Kampffmeyer, Bedeutung des Siedlungswesens, 82–83; Franz Siller, Camillo Schneider, Wiens Schrebergärten, Wien 1920, 12–13.

12 Unter dem Begriff „wilde Siedlung“ wird in Wien jegliche Art von Aufschließung und Aufsiedlung verstanden, die von der Baubehörde nicht genehmigt ist und damit nicht den baurechtlichen Bestimmungen oder der Widmung entspricht. Bobek u. Lichtenberger, Wien, 154. Siehe Beschreibungen zur wilden Besiedlungsaktion bei: Erich Bramhas, Der Wiener Gemeindebau: vom Karl-Marx-Hof zum Hundertwasserhaus, Basel, Boston, Stuttgart 1987, 23; Frei, Arbeiterbewegung und die „Graswurzeln“, 129; Robert Hoffmann, Die Geschichte vom „Bretteldorf“. „Wilde“ Siedler gegen das Rote Wien. In: Rudolf G. Ardelt, Wolfgang J. A. Heber u. Anton Staudinger (Hg.), Unterdrückung und Emanzipation, Wien, Salzburg 1985, 195–219, 200; Novy, Selbsthilfe, 36; Novy u. Förster, Einfach bauen, 28; Stiefel, Die Zukunft, 105–106.

13 Otto Bauer, Die Österreichische Revolution, Wien 1923, 191.

Mit der Zeit ersetzen dann die wilden Siedler die provisorische, leichte Bauweise ihrer Unterkünfte durch Heimstätten aus massiveren Materialien.¹⁴

Dass die Primitivsiedlungen kurzfristig einen derart großen Zulauf und räumliche Ausdehnung erfuhren, lag einerseits sicherlich am enormen Selbsthilfe-Druck, hatte aber andererseits auch mit der generellen Schwäche der Staatsmacht und dem Mangel an obrigkeitlichem Durchsetzungsvermögen zu tun. „Der Zusammenbruch des alten Staatswesens der Monarchie, die Desintegration Österreich-Ungarns, das unregelmäßige Zurückfluten der Soldaten von der Front und die schlechte Versorgungslage in der Heimat ließen bis Anfang der 20er Jahre eine nur beschränkt durchsetzungsfähige politische Ordnung zu mit verschiedenen, einander konkurrierenden Machtzentren und einem erweiterten Spielraum für Aktionen von Einzelpersonen oder einzelnen Gruppen.“¹⁵ Besonders das Gelände weniger durchschlagskräftiger Grundeigentümer, wie Stifte und öffentliche Körperschaften, sowie verkehrstechnisch entlegene und marginale Lagen – wie etwa Steilhänge, aufgelassene Schottergruben, Ziegeleien und sonstiges Ödland – wurden illegal okkupiert und bebaut.¹⁶ War der Auftakt mit den ersten Behausungen einer wilden Siedlung erst gemacht, vergrößerte sie sich schnell. Die Zahlenangaben zum Phänomen der wilden Landnahme variieren zwar stark, die Schätzungen belaufen sich auf etwa 30.000 bis 60.000 Wiener Kleingärten.¹⁷ Beispiele für Anlagen ohne entsprechende behördliche Widmung entstanden zum Beispiel im 2. (im Prater), im 13. (in Teilen des ehemaligen kaiserlichen Lainzer Tiergartens), im 14. (am Wolfersberg und am Satzberg), im 15. (auf den einstigen Exerzierplätzen auf der Schmelz), im 21. (in der Schwarzlackenu, im Norden bei Strebersdorf und am Bruckhaufen) und im 22. Wiener Gemeindebezirk (am Biberhaufen in der Lobau und das sog. *Bretteldorf* auf der Donauinsel).¹⁸

14 Hans Kampffmeyer, *Siedlung und Kleingarten*, Wien 1926, 6.

15 Stiefel, *Die Zukunft*, 105.

16 Bobek u. Lichtenberger, Wien, 148.

17 Bauer, *Österreichische Revolution*, 191: 60.000; Bobek u. Lichtenberger, Wien, 161: 1914: 500, 1921: 30.000; Kampffmeyer, *Bedeutung des Siedlungswesens*, 82–83: 1919: 40.000; Hans Kampffmeyer, *Die Siedlungsbewegung in Wien*. In: *Kommunale Praxis* 48/50 (1922), 719: 1920: 55.000; Siller u. Schneider, *Wiens Schrebergärten*, 12–13: 1915: 3.200, 1916: 5.800 1919: 40.000; *Das Neue Wien. Städtewerk*. 4 Bde., Wien 1926/27, Bd. 1, 293: 1914: 500, 1915: 1.500, 1917: 6.000, 1919: 14.000 und 1921: 30.000.

18 Vgl.: Maria Auböck, *Im Garten. Schrebergärten in Wien – Korrektur und Gegenwart*. In: *Stadtbuch Wien* 1983, Wien 1983, 112; Bobek u. Lichtenberger, Wien, 149; Hoffmann, *Geschichte vom „Bretteldorf“*; Schaffhauser, *Wohnbauentwicklung der Stadt Wien*, 162; Stiefel, *Die Zukunft*, 106.

Von 1918 bis 1920/21 ließen sich die zahlreichen, vielgestaltigen Siedlungsaktionen und -projekte nicht auf eine spezifische Richtung oder Gruppierung von Siedlern einschränken. Neben jenen, die aus rein wirtschaftlichen Beweggründen und ohne weiterführende Programmatik in Siedlungsgemeinschaften zusammenlebten, gab es eine Vielzahl von Gruppierungen mit ideologischem und weltanschaulichem Hintergrund. Im bürgerlichen Lager solidarisierten sich etwa abstiegsgefährdete Beamte oder ehemalige Berufssoldaten,¹⁹ aber auch Intellektuelle und Aussteiger mit lebensreformerischer Zielsetzung errichteten zu jener Zeit sogenannte Alternativsiedlungen, um ihre neuen Lebenskonzepte und Anschauungsweisen (Künstler, Vegetarier, Vertreter der Abstinenzbewegung oder der Freikörper- und Freilandkultur) umzusetzen und zu praktizieren. Zeitgleich formten sich sozialistische, kommunistische und anarchistische²⁰ Verbindungen, die den Siedlungsgedanken aufnahmen und politisch-ideologisch interpretierten. So forcierte beispielsweise der *Bund herrschaftsloser Sozialisten* sein auf der landwirtschaftlichen Selbstversorgung basierendes Siedlungsideal und errichtete in einem Waldgebiet bei Mariabrunn mit der im Jänner 1920 gegründeten Produktionsgemeinschaft *Neue Gesellschaft* eine Anlage. Andere Kolonien anarchistischer Gruppen, wo man aber bereits wieder vom ländlichen Idealtypus abging, entstanden mit den Wohnsiedlungen *Eden* und *Zukunft* in Hütteldorf und Hadersdorf.²¹ Mitte des Jahres 1919 wurde zwar zwischen bürgerlichen, sozialistischen, kommunistischen und anarchistischen Gruppen um den Vorrang ihrer Siedlungspläne noch heftig gestritten, der utopische Gehalt und die revolutionäre Stoßkraft gingen jedoch schnell verloren und wurden vom individuellen Besitzstreben abgelöst. „Mit dem Wiedereinsetzen ‚geordneter‘ politischer Verhältnisse und dem Wiedererstarken staatlicher Autorität etwa ab Anfang der 1920er Jahre wurde der weiteren Entwicklung des ‚revolutionären‘ Siedlungswesens der Boden entzogen. Die

19 Siehe zu Siedlungen von Berufssoldaten und Beamten weiterführend: Hoffmann, „Nimm Hack’ und Spaten ...“, 88–95, 106–108.

20 Siehe weiterführend zum Anarchismus in Österreich: Gerfried Brandstetter, Sozialdemokratische Opposition und Anarchismus in Österreich 1889–1918, in: Gerhard Botz, Gerfried Brandstetter u. Michael Pollak, Im Schatten der Arbeiterbewegung. Zur Geschichte des Anarchismus in Österreich und Deutschland (= Schriftenreihe des Ludwig-Boltzmann-Instituts für Geschichte der Arbeiterbewegung 6), Wien 1977, 29–97.

21 Gerfried Brandstetter, Anarchismus als Alternativbewegung. Zur sozialgeschichtlichen Bewertung des Anarchismus in der Ersten Republik am Beispiel der Siedlerbewegung. In: Norbert Leser, Das geistige Leben Wiens in der Zwischenkriegszeit. Ring-Vorlesung 19. Mai–20. Juni im Internationalen Kulturzentrum Wien. (= Quellen und Studien zur österreichischen Geistesgeschichte im 19. und 20. Jahrhundert 1), Wien 1981, 35–37; Novy u. Förster, Einfach Bauen, 134–135.

alternativen und anarchistischen Siedlungen verloren ihre Dynamik in inneren Widersprüchen und Auseinandersetzungen und verliefen sich praktisch von selbst. Die wilden Siedlungen wurden zwar nicht völlig aufgelöst, aber schon allein durch das wieder volle Wirksamwerden des Eigentumsrechtes, von politischen Bedenken nun nicht mehr behindert, in ihren weiteren Expansionsmöglichkeiten eingedämmt und schließlich sich weitgehend selbst überlassen – praktisch vergessen.²²

Jene Gruppe, der es jedoch gelang, den anfänglichen unorganisierten Aktionen eine längerfristige Perspektive zu geben, war die gemeinwirtschaftlich-genossenschaftliche Siedlerbewegung. Ihr Erfolg begründete sich aus einer Kombination von Faktoren: So waren die integrativen Fähigkeiten und das Vermögen zur Mobilisierung von Personen und Ressourcen ebenso bedeutend für die Verwirklichung ihrer Ziele wie der hohe Grad an Selbstorganisation und gesellschaftlicher Vernetzung. Und bei der Umsetzung ihrer innovativen Wohn- und Siedlungskonzeptionen, bei der ein auf Solidarität aufbauendes Arbeits- und Leistungsmodell zur Anwendung kam, erweckten die genossenschaftlich organisierten Siedler nicht nur das Interesse namhafter Architekten und Stadtentwickler, die sich gestalterisch und planend für die Bewegung engagierten, sondern sie erhielten auch den notwendigen Rückhalt und die Unterstützung der Gemeinde Wien.

Aufbruch und Umsetzung

Im Unterschied zu allen anderen Siedlergemeinschaften lag das Hauptaugenmerk der genossenschaftlich organisierten Selbsthilfegruppen von Beginn an beim Wohnen. Die Anstrengungen zur Erschaffung dauerhafter Wohnstätten drückten sich bei den Siedlern daher auch im stärkeren Willen, ein Anrecht auf den illegal besetzten Boden zu erhalten, aus. Zudem begünstigte die sozialdemokratisch geprägte Aufbruchsstimmung zu Beginn der Ersten Republik das Verhältnis zwischen der gewerkschaftlichen Genossenschaftsbewegung und der Kommunalverwaltung, rekrutierte sich doch die überwiegende Anzahl dieser Siedler aus der der Sozialdemokratie nahestehenden städtischen Arbeiterschaft. Die politische Überzeugung war somit nicht nur ein geistiges Bindeglied zwischen den Siedlern, vielmehr begünstigte sie auch die Verständigung mit der Gemeinde Wien. In Jakob Reumann²³, dem ersten sozialdemokratischen Bürgermeister Wiens, fand die Bewegung nicht nur einen ihren Themen zugeneigten Gesprächspartner, sondern einen wahren Förderer von Siedlerinteressen. Gemeinsam mit Gustav Scheu, Max Ermers, Hans

22 Stiefel, Die Zukunft, 106–107.

23 Siehe zu Jakob Reumann: Czeike, Wien und seine Bürgermeister, 378–384; Domes, Jakob Reumann als Gewerkschafter, in: Arbeiter Zeitung (31.7.1925), 5.

Kampffmeyer und Adolf Loos, die ihm auf dem Gebiet des Wohnungswesens während seiner Amtszeit zur Seite standen, trug Reumann wesentlich zur Legalisierung von Siedlungen und zur Einbindung ihrer Bewohner in das städtisch-kulturelle Leben bei.

Die außergewöhnlich hohe Selbstorganisationskompetenz der Siedler erklärt sich aus der aktiven Beteiligung von Arbeitern und Angestellten, die auf bestehende gewerkschaftliche und parteipolitische Strukturen zurückgreifen und diese für die Bewegung nutzbar machen konnten. Innerhalb kurzer Zeit bildete sich ein Netzwerk von Selbsthilfeorganisationen, die sich gegenseitig unterstützten. Im Gegensatz zur Bauvereins- und Genossenschaftsbewegung vor dem Ersten Weltkrieg waren die neuen Genossenschaften²⁴ nicht besitzindividualistisch orientiert, sondern dem Gemeinnützigkeitsprinzip verpflichtet.²⁵ „Die Siedlungsgenossenschaften übernahmen die Organisation des Siedlungsbaus und infrastrukturelle Leistungen, die üblicherweise die Gemeinde erbringen sollte. Kommunal gelieferte technische und soziale Infrastruktur, wie Straßenbau, -reinigung und -beleuchtung, Müllabfuhr und -entsorgung, wurde von den Siedlern selbst durchgeführt und organisiert, da in der Anfangszeit die Verwaltung fiskalisch und organisatorisch überfordert war.“²⁶ Im Gegenzug stellte die Gemeinde Wien Grundstücke zur Verfügung und sicherte den Siedlungsgenossenschaften die Förderung der gemeinnützigen Bautätigkeit zu, indem sie sich für Entbürokratisierung, Legalisierung, Beschleunigung von Enteignungsverfahren sowie Schaffung eines Gesetzes zur Vereinheitlichung und Verlängerung von Pachtverträgen einsetzte.²⁷ Den notwendigen Nachdruck ihrer Anliegen verliehen die Siedler mit zahlreichen Kundgebungen, Ausstellungen und drei Großdemonstrationen zwischen 1920 und 1922.²⁸ Denn auch wenn aufgrund der angespannten Budgetsituation die Stadt infrastrukturelle Vorleistungen zunächst nicht erbringen konnte, hing der Erfolg der Wiener Siedlerbewegung wesentlich von der Zusage kommunaler und staatlicher Unterstützung und vom politischen Bekenntnis zum baugenossenschaftlichen Selbsthilfegedanken ab. Bis Ende 1927 wurden insgesamt 1.430.000 Quadratmeter an

24 In der Ersten Republik stieg die Zahl der genossenschaftlichen Bauunternehmen in Wien von 2 auf 25. Wien aktuell 11 (1975), 15. Nach: Förster, Wiener Gemeinde- und Genossenschaftssiedlungen, 119.

25 Hoffmann, Wohnreform und Agrarromantik, 16–17.

26 Zimmerl, Kübeldörfer, 73.

27 Frei, Arbeiterbewegung und die „Graswurzeln“, 136; Für Siedlung, Mieterschutz und Wohnzwecksteuer. Die Mieter, Siedler, Kleingärten und Bauarbeiter vor dem Rathaus. In: Arbeiter-Zeitung (13.3.1922), 1–2.

28 Zu den Demonstrationen am 26. September 1920 (50.000 Teilnehmer), am 3. April 1921 (80.000 Teilnehmer) und am 12. März 1922 (100.000 Teilnehmer) siehe weiterführend: Zimmerl, Kübeldörfer, 73–75.

gemeindeeigenen Grundstücken für Siedlungsanlagen genutzt.²⁹ Um die privatwirtschaftliche Form des Hausbesitzes zu verhindern, wurden den Siedlungsgenossenschaften die Flächen zwecks Verbauung zu minimalen Pachtzinsen im Erbbaurecht übertragen, die das Siedlungshaus samt Grundstück in Erbmieta an die Siedler verpachtete. Die Siedler und ihre Familien hatten somit das Recht auf Wohnraum, nicht aber das Recht auf Eigentum – eine Auffassung, die sich später im Nutzrecht legalisierte.³⁰

Auch bei der Bauausführung der Siedlungen waren die finanz- und realpolitischen Arrangements zwischen Kommunalverwaltung und Genossenschaft für das Gelingen eines Projekts von großer Bedeutung. 1921 hatte die Gemeinde Wien in einem Gemeinderatsbeschluss etwa ihre finanzielle Unterstützung bei der Durchführung von Bauvorhaben von der Mitarbeit der Siedler bei der Erschließung des Siedlungsgeländes und der Errichtung von Anlagen abhängig gemacht. 15 Prozent der gesamten Baukosten mussten in Eigenarbeit von den Siedlern erbracht werden – ein Anteil, der etwa 80 Prozent der tatsächlichen Bauarbeiten entsprach.³¹ „Durch diese sogenannte ‚Muskelhypothek‘ konnten nun auch bisher absolut ausgeschlossene Gruppierungen, zum Beispiel Erwerbslose, beteiligt werden. Zwar entsprach der Ersatz fehlenden Eigenkapitals durch tätige Bauselbsthilfe den Methoden einer typischen Krisenlösung, bei der selten emanzipatorische Momente ausschlaggebend waren, doch konnte die Wiener Siedlerbewegung ein hoch differenziertes System entwickeln, in dem der Einsatz von Arbeitskraft als solidaritätsstiftendes Element betrachtet und mit weitreichenden wohnreformerischen Zielen verbunden wurde.“³² Die Siedler wandten rund 1.600 Stunden, bei einzelnen Projekten sogar bis zu 3.000 Stunden für das Bauen und Betonieren von Fundamenten und Straßen, für den Aushub von Gräben für Wasser-, Gas- und Elektrizitätsleitungen sowie die Arbeit in Steinbrüchen, Sand- und Schottergruben auf. Frauen und Jugendliche wurden für leichtere Arbeiten wie etwa das „Ziegelschupfen“ eingesetzt.

Professionelle Bau-, Maurer- und Zimmererarbeiten sowie Dachdecker- und Tiefbauarbeiten wurden von der *Gemeinnützigen Baugesellschaft mbH Grundstein*³³ durchgeführt, die die Siedler gegebenenfalls auch bei ihrer Ei-

29 Das Wohnungswesen der Stadt Wien, Stuttgart, Frankfurt 1932, 19.

30 Novy, Selbsthilfe, 29; Novy u. Förster, Einfach bauen, 55.

31 Kampffmeyer, Aus der Wiener Siedlungsbewegung, 132–134.

32 Zimmerl, Kübeldörfer, 85.

33 Die Bauhütte *Grundstein* wurde gebildet, da die Siedler auf dem Rosenhügel mit der Baubetreuung durch private Firmen Probleme hatten. Die Genossenschaft Altmannsdorf/Hetzendorf schied daher private Bauunternehmen aus und bat die organisierte Bauarbeiterschaft um Mithilfe. Daraufhin gründete der Zentralverband der Bauarbeiter hinsichtlich möglicher Bauverbilligungen 1921 die gemeinnützige Baugesellschaft und übertrug ihr die Bauausführung von Siedlungen. Sie war an der

genarbeit fachmännisch anleitete. Betreffend die Bauaufsicht und in bautechnischen Fragen konnte der Rat des *Siedlungsamtes*, das im Mai 1921 gegründet worden war und Architekten wie Adolf Loos, Heinrich Tessenow oder Josef Frank beschäftigte, eingeholt werden. Das *Siedlungsamt* stand den Genossenschaften ferner bei der gesamten Siedlerfürsorge, bei Fragen der Bodenbeschaffung und Kreditverteilung hilfreich zur Seite. Ab September desselben Jahres beschäftigten sich George Karau, Franz Schuster und Margarete Schütte-Lihotzky im Planungsbüro des *Österreichischen Verbands für Siedlungs- und Kleingartenwesen* (ÖVSK) nicht nur mit der Planung von Siedlungsanlagen und -musterhäusern, sondern das Baubüro beriet und prüfte auch alle Bauvorhaben, ehe sie der Gemeinde vorgelegt wurden.³⁴

Die Idee zur genossenschaftlich organisierten Lebens- und Produktionsgemeinschaft sowie die offensive Institutionalisierung von gemeinwirtschaftlichen Interessen entstanden aus Gründen der Wirtschaftlichkeit, aber es gelang den Siedlern, auch gegenkulturelle Intentionen zu verwirklichen. So wurde etwa die Siedlerarbeit aus Solidarität nie am eigenen zukünftigen Haus erbracht, sondern die Wohnstätten wurden nach Fertigstellung verlost oder nach einem Punktesystem verteilt.³⁵ Gleiches galt auch für die Ausbildung der Verbundsysteme. „Die Motivationen zu einer Vernetzung und zur Bildung eines eigenen innergemeinwirtschaftlichen Kreislaufes waren die Ausschaltung privater Gewinne auf allen Produktions- und Vertriebsstufen, Kostenvorteile durch Zusammenschlüsse, die Bildung von Normierungs- und Typisierungskartellen zur Verbilligung der Produkte, Kontinuität von Produkten und Absatz, Sicherung einer gewissen Autonomie gegenüber den Abwehrmaßnahmen der Privatwirtschaft, wie Material-, Liefer- und Bezugsboykotte, und die Bildung von Kooperationsverbänden zur Umgehung von Konkurrenzbeziehungen und ihrer Folgen.“³⁶ Von besonderer Bedeutung als gemeinwirtschaftlicher Baustofflieferant und gemeinsame Einkaufsstelle der

Ausführung der Siedlungen Rosenhügel, Künstlersiedlung, Hermeswiese, Hoffingergasse, Glanzing, Elisabeth-Allee, Heuberg, Weißenböckstraße, Neustraßäcker, am Schafberg und an den Siedlungen Lockerwiese und Süd-Ost beteiligt, übernahm Tiefbauarbeiten der Gemeinde Wien und half später bei der Errichtung zahlreicher Gemeindebauten. Siehe: Förster, Wiener Gemeinde- und Genossenschaftssiedlungen, 122; Wolfgang Förster, Ernst Koch, Robert Koch, Klaus Novy, Herbert Tieber u. Richard Tupy, Genossenschaftliche Zusammenarbeit im Siedlungswesen. Bericht über die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Ausstellung „einfach bauen“ in Wien, Wien 1986, 21–32; Novy u. Förster, Einfach bauen, 57–58

34 Siehe dazu: Zimmerl, Kübeldörfer, 76–81.

35 Bramhas, Der Wiener Gemeindebau, 24; Frei, Arbeiterbewegung und die „Graswurzeln“, 137; Kampffmeyer, Aus der Wiener Siedlungsbewegung, 133; Novy u. Förster, Einfach bauen, 58.

36 Zimmerl, Kübeldörfer, 76.

Siedler war etwa die *Gemeinwirtschaftliche Siedlungs- und Baustoffanstalt* (GESIBA)³⁷ mit Eigenproduktionsstätten für Holz und Bausteine. Als Eigentümerin der *Wiener Holzwerke Ges.m.b.H.* sorgte die GESIBA für die Serienerzeugung genormter Fenster, Türen und Treppen für Siedlungshäuser.³⁸

Lösungen für Baumethoden zur Senkung der Baukosten sowie zur Standardisierung und Typisierung von Siedlungshäusern wurden sowohl in den Anlagen selbst entwickelt als auch von Architekten erarbeitet, die für die Siedlerbewegung kostengünstige und genormte Reihenhäuser entwarfen. Aus materialökonomischen Gründen experimentierte man mit alternativen Materialien und Ersatzbaustoffen, die von den Siedlern auf der Baustelle selbst hergestellt wurden. Sehr häufig zur Anwendung kamen bis 1923 aufgrund des chronischen Ziegel mangels die sog. Pax-Ziegel. Dabei handelte es sich um Schlacken hohlsteine, die bestehend aus Zement, Schlacke, Sand und Wasser in Handpressen geformt und mit Lehm gefüllt wurden.³⁹ In einigen siedlungseigenen Gewerkschaftswerkstätten – man betrieb Tischlereien, Schlossereien, Spenglereien und Glaswerkstätten – stellten die Siedler sogar Fenster und Türen in kleiner Serienfertigung her.⁴⁰ Namhafte Architekten, die sich sehr früh mit Rationalisierungs- und normierten Bausystemen im Wohn- und Siedlungsbau beschäftigten, waren etwa Franz Schuster, Franz Schacherl, Franz Kaym und Alfons Hetmanek. Ein Reihenhaustypus, der nahezu in Vergessenheit geraten ist, obwohl er in der *Heubergsiedlung* als Häuserzeile verwirklicht wurde, war das von Adolf Loos entwickelte und patentierte „Haus mit einer Mauer“.⁴¹ Loos nannte das System auch „Gebäude mit hän-

37 GESIBA (Hg.), 10 Jahre GESIBA, Wien 1931, 8

38 Förster, Wiener Gemeinde- und Genossenschaftssiedlungen, 122; Kampffmeyer, Aus der Wiener Siedlungsbewegung, 135.

39 Franz Baaser, Gründung der Genossenschaft – eine Idee wird Wirklichkeit. In: 40 Jahre Gemeinnützige Kleingarten- und Siedlungsgenossenschaft Altmannsdorf-Hetzendorf, Wien 1960, o. S.; Robert Koch, Die Pioniere vom Rosenhügel. Der zweite Aufbruch. Die Sanierung der Siedlung Rosenhügel in Wien 12 nach dem „Huckepack-Verfahren“ – Ursachen, Durchführung, Folgen. Eine Dokumentation der gemeinnützigen Siedlungs-Genossenschaft Altmannsdorf und Hetzendorf, Wien 1987, 5; Novy u. Förster, Einfach bauen, 155; Neues Wohnen. Das Wiener Wohnungselend und seine Abhilfe. In: Arbeiter-Zeitung (7.10.1921), 6. Siehe auch: I. Olexineer, Baustofffragen und Wärmewirtschaft im Siedlungsbau. In: Zeitschrift des österreichischen Ingenieur- und Architektenvereins (28.10.1921), 271–272.

40 Novy u. Förster, Einfach bauen, 58.

41 Ulrich Cremer, Wohnbau zwischen Dauer und Veränderung. Konzepte und Erscheinungsformen baulicher Entwicklungsfähigkeit. Stuttgart 1992, 37; Förster, Wiener Gemeinde- und Genossenschaftssiedlungen, 137; Novy u. Förster, Einfach bauen, 68; Burkhard Rukschcio u. Roland Schachel, Adolf Loos. Leben und Werk, Salzburg, Wien 1987, 255; Dieter Worbs, Die Wiener Siedlerbewegung und die Siedlungen von Adolf Loos in Wien. In: Archithese 12/5 (1982), 10.

genden Fassadenmauern“, da die Frontmauern auf den Deckenbalken, die parallel zur Bauflucht auf den tragenden Trennwänden auflagen, gehängt wurden. Durch die Hängung waren die Fassadenmauern entlastet, brauchten kein Fundament und konnten aus billigerem, unmineralischem Material, wie genagelten Latten und Brettern, gefertigt werden. Damit war pro Haus nur eine tragende Wand, nämlich die gemeinsame Trenn- und Brandmauer, notwendig.⁴² Ein anderer Bautypus, der Anfang der 1920er Jahre von Architekten wie Margarete Schütte-Lihotzky und George Karau erstmals konstruiert wurde, war das sogenannte „Kernhaus“. Hier bestand die Idee, Siedlern mit sehr geringem finanziellem Aufwand einen sofort beziehbaren Hausteil zur Verfügung stellen zu können, der später mit Ergänzungsbauten zu einem vollständigen Siedlungshaus ausgebaut werden konnte. Die verschiedenen Ausbauvarianten waren durch An- und Aufbaumöglichkeiten in mehreren Etappen genau durchgeplant und somit vorgegeben.⁴³ Kernhäuser wurden beispielsweise in der *Landengasse* in Simmering, in Floridsdorf in den Anlagen *Jedlesee* und *Jägermais*, am *Wolfersberg* sowie in den Siedlungen *Eden* und *Friedensstadt*, wo die „Kernhausgasse“ an die Aktion erinnert, gebaut.⁴⁴

Voraussetzung für die Realisierung all dieser ökonomischen und kostensparenden Haustypen war die rechtliche Verankerung des Kleinwohnhausbaus durch eine Novellierung der Wiener Bauordnung im Mai 1920. Ohne den Verzicht auf feuersichere Trennwände – und damit die Behandlung der Reihenhausezeile als Mehrfamilienhaus –, die Absenkung der Mindestgeschoßhöhe auf 2,6 Meter und der Treppenbreite auf 90 Zentimeter, die Erhöhung der zulässigen Stufenhöhe auf 20 Zentimeter sowie die Bewilligungen von Hohlmauerwerk, Holzdecken ohne Beschüttung, Holzstiegen ohne Unterputz, Torfstreuklosetts außerhalb der Wohnung und Kieswegen innerhalb der Siedlungsanlagen, hätten die kostensparenden Lösungen nicht verwirklicht werden können.⁴⁵

42 Loos, Gebäude mit hängenden Fassadenmauern. Siehe auch die Abbildung der ersten Seite des Manuskriptes der Systemerläuterung für die Patentanmeldung. In: Rukschcio u. Schachel, Adolf Loos, 254.

43 Vgl.: Wolfgang Förster, Bauen für eine bessere Welt? Von den Frühsozialisten zur Kurzarbeitersiedlung. In: Altfahrt, Bolognese-Leuchtenmüller, Förster, Hoffmann u. Stiefel, Die Zukunft liegt in der Vergangenheit, 68–69; GESIBA, 10 Jahre GESIBA, 10–12; Ludwig Neumann (Hg.), Das Wohnungswesen in Österreich, Wien 1929, 23; Novy u. Förster, Einfach bauen, 76, 77; Otto Neurath, Kernhausaktion der Gemeinde Wien. In: Österreichische Städte-Zeitung. Offizielles Organ des „Deutschösterreichischen Städtebundes“ 10/7 (Wien, Juli 1923), 78–85; Margarete Schütte-Lihotzky, Soziale Architektur. Zeitzeugin eines Jahrhunderts. Ausstellungskatalog, Wien 1993, 54, 60; Das Wohnungswesen der Stadt Wien, Stuttgart, Frankfurt 1932, 23–24.

44 Novy u. Förster, Einfach bauen, 76.

45 Förster, Bauen für eine bessere Welt?, 69; Förster, Wiener Gemeinde- und Genossenschaftssiedlungen, 124; Novy u. Förster, Einfach bauen, 41, 65; Wilfried Posch, Die

Für die Einrichtung ihrer Häuser konnten die Siedler die Dienste der *Warentreuhand*, ein Verband, über den Mitglieder preiswertes Mobiliar und Hausgeräte einkaufen konnten, in Anspruch nehmen. Die überschaubaren Raumressourcen eines Siedlungshauses erforderten im Gegensatz zu herkömmlichen Einrichtungen der damaligen Zeit weitaus leichtere und mobilere Einzelmöbel und den Dimensionen angepasste Einbaumöbel. Adolf Loos entwarf Kastenwände, die beliebig veränderbar waren,⁴⁶ und George Karau orientierte sich mit seinen Kombinationsmöbel am System amerikanischer Bücherkästen.⁴⁷ Wegweisend für eine neuartige und moderne Küchengestaltung – nämlich die der Einbauküche – war Margarete Schütte-Lihotzky. Für die Vorläufer-Modelle der *Frankfurter Küche*⁴⁸, die später internationale Verbreitung fand, berücksichtigte die Architektin nicht nur Faktoren wie optimale Raumausnutzung und Flexibilität, sondern sie studierte auch Bewegungs- und Arbeitsabläufe, um die Funktionalität der Küche als Arbeitsraum zu erhöhen.

Gemeinschaftsleben

Die wohl stärkste lebensreformerische Ausprägung und das Bedürfnis, eine Gegenkultur in den Siedlungen realisier- und lebbar zu machen, lassen sich im Sozialleben sowie in den Konzeptionen zur Gartenwirtschaft erkennen. Um mehrmalige Ernten im Siedlergarten zu garantieren, musste die Gartenparzelle aufgrund ihrer Kleinheit so wirtschaftlich und rationell wie möglich bearbeitet und bebaut werden. Die Bepflanzung mit Obstbäumen, die für die Nutzfläche zu groß waren, sollte vermieden und stattdessen Spalierobst angebaut werden. „Bäume hat es im garten überhaupt nicht zu geben. Der baum ist ein unsoziales wesen. Er gibt seinen schatten nicht dem, der ihn haben will, sondern gewöhnlich dessen nachbar. Ein baum im garten ist ein unglück, eine ursache von zank und streit.“⁴⁹ Für die Kultivierung des Bodens griff man auf Untersuchungen der produktiven Abfallwirtschaft zurück und nahm zugleich Ideen zur Mülltrennung und -verwertung vorweg. So war man davon überzeugt, dass Abfälle am Ort ihrer Entstehung getrennt und am Ort ihres Gebrauchs zusammenzuführen waren. Hierbei waren alle Abfallstoffe des gesamten Hauses einschließlich menschlicher Fäkalien für die Kompostierung von Bedeutung. Aus

Wiener Gartenstadtbewegung. Reformversuch zwischen erster und zweiter Gründerzeit. (= Tusch-Urbanistica 1), Wien 1981, 63–64.

46 Ludwig Münz u. Gustav Künstler, *Der Architekt Adolf Loos*, Wien, München 1964, 149.

47 Novy, Förster, *Einfach bauen*, 78.

48 Siehe dazu die Küchenstudien und Einheitsmöbel von Margarete Schütte-Lihotzky sowie die spätere Entwicklung der *Frankfurter Küche*: Schütte-Lihotzky, *Soziale Architektur*, 38–39, 44–45, 50, 52, 66–69, 88–99.

49 Loos, *Die moderne Siedlung*, 410.

diesem Grund bevorzugten Planer wie Loos⁵⁰ und Kampffmeyer⁵¹ das Prinzip des Torfstreuklosetts gegenüber dem des Wasserklosetts oder von Dunggruben. In der breiten Öffentlichkeit wurde das in den Siedlungen praktizierte Kübel-system belächelt, und es trug den Siedlungen bzw. Bewohner die Namen „Kü-beldörfer“ bzw. „Kübelscheisser“ ein.⁵²

Um die verschiedenen Produktionsbereiche der Gewinnwirtschaft auch nach Errichtung einer Siedlung zu entziehen, gründeten die Siedler für den Obst- und Gemüseanbau im eigenen Garten gemeinwirtschaftliche Stellen für einen kostengünstigen Bezug von Pflanzen und Saatgut. Gleiches galt für den Lebensmitteleinkauf, der über die Konsumgenossenschaft abgewickelt wurde, für Heizmaterial, das über die *Wiener Holz- und Kohlenverkauf Ges.m.b.H. für Brennstoffe* (WIHOKO) erworben werden konnte sowie für diverse Dienstleistungen, wie etwa tierärztliche Leistungen für die Kleintier-zucht. Neben Geflügel und Hasen war die Haltung von Ziegen für die Selbst-versorgung von so hohem Stellenwert, dass die Gemeinde Wien und die GE-SIBA für ihre Anschaffung sogar eigene „Ziegenkredite“ vergab.⁵³

Mehr noch als mit den wirtschaftlichen Gemeinschaftseinrichtungen wollten die Wiener Siedler mit ihrem sozialen und gesellschaftlichen Enga-gement den Ausgleich zwischen Individual- und Sozialgefühlen herstellen. Das Solidaritäts- und Zusammengehörigkeitsgefühl war aufgrund ähnlicher Interessen und des Zusammenhalts in der Durchsetzungsphase der Bewe-gung stark ausgeprägt und kam in zahlreichen kulturellen und bildungsre-levanten Aktivitäten zum Ausdruck. Im Bereich der Kinder- und Jugendbe-treuung wurden beispielsweise Kindergärten, und -tagesstätten, Spielplätze, Jugendheime und Sporteinrichtungen angeboten. Die Bibliothek, die es in fast jeder Siedlung gab, stand wie die zahlreichen Vereine, in denen musi-ziert, Theater gespielt, geturnt oder anderen Interessen nachgegangen wurde, allen Siedlern offen. Zentraler Begegnungsort aller Initiativen war das Ge-meinschaftshaus, in dem sich der Wunsch nach Verräumlichung aller geistigen und wirtschaftlichen Interessen einer Siedlung manifestierte. Es beher-bergte meist die Verwaltungsräume der Genossenschaft, ein Vereinszimmer, das Geschäftslokal der Konsumgenossenschaft, die Bibliothek sowie eine Gaststätte. Statt Alkohol wurde ein Milchsauergetränk ausgeschenkt, und es bestand auch kein Konsumationszwang.⁵⁴

50 Ebenda, 411–413.

51 Hans Kampffmeyer, Praktische Ratschläge für die Vorarbeiten für Siedlungen. In: *Die Gemeinde* 9/7 (1921), 101.

52 Koch, *Die Pioniere vom Rosenhügel*, 7.

53 Kampffmeyer, *Aus der Wiener Siedlungsbewegung*, 135. Siehe auch: Novy, *Pionie-re*, 52, 55; Novy, *Selbsthilfe*, 34; Novy u. Förster, *Einfach bauen*, 94.

54 *Das Genossenschaftshaus am Rosenhügel*. In: *Der Sozialdemokrat* 6 (1924),

Bedeutungsverlust und Niedergang

Das Jahr 1923 markiert für die genossenschaftliche Siedlerbewegung sowohl den Höhepunkt als auch das Ende ihrer dynamischsten Phase. Einerseits verlor die Bewegung aufgrund des Naheverhältnisses zur Sozialdemokratie immer mehr ihre Eigenständigkeit und ihr anfängliches Innovationspotential, andererseits erhob die Gemeinderegierung nun selbst die Wohnungsfrage zu einem kommunalpolitischen Hauptthema. Entscheidend für die Realisierung eines eigenen Wiener Wohnbauprogramms war seine Finanzierung, die 1923 mit der Einführung der zweckgebundenen und progressiven Wohnbausteuer auch gelang. Die Abkehr der Stadt Wien vom gemeinwirtschaftlichen Siedlungsbau hin zum großangelegten Wiener Gemeindebauprogramm entzog dem Flachbau zwar per se nicht seine Daseinsberechtigung, aber die Akzentverschiebung zur Errichtung von Geschößwohnanlagen wirkte sich ungünstig auf die Siedlungsgenossenschaften aus. Wirtschaftliche und politische Motive spielten dabei eine genauso große Rolle wie personelle Veränderungen in der Gemeinderegierung. Bei geringerem Erschließungsaufwand und den knappen Baulandreserven eigneten sich die großen Gemeindebauten besser als Imageträger und Baudenkmäler der sozialdemokratischen Partei. Zudem schwächte der Abschied Reumanns aus seinem Amt die Position der Siedler, die seit jeher von der Unterstützung einzelner politischer Persönlichkeiten stark abhängig gewesen waren. Und selbst als die Gemeinde Wien 1926 aufgrund ihres Bauprogramms Kritik beim Internationalen Städtebaukongress hinnehmen musste und in Folge ihre Gemeindebauten und Gemeindegärten mit stärkeren gartenstadtähnlichen Bauformen samt Durchgrünung der Anlagen konzipierte, wurde die einstige intensive Zusammenarbeit mit den Siedlungsgenossenschaften nicht wieder aufgenommen. Den Bau von Gemeindegärten führte die Kommunalverwaltung alleine durch, womit den Genossenschaften Baumittel entzogen, die Selbsthilfekompetenz verstaatlicht und die emanzipatorischen Kräfte zurückgedrängt wurden. Auf Bundesebene traf die Einsparungspolitik ab 1924 überdies die Genossenschaften schwer. Alle Förderungen an gemeinnützige Wohnbauträger wurden im Rahmen der sogenannten „Seipel-Sanierung“ gestrichen, und die bürgerlichen Parteien zogen sich am gesamten Wohnbausektor auf einen extrem privatwirtschaftlichen Standpunkt zurück.⁵⁵

4–6; Novy u. Förster, Einfach bauen, 93. Siehe zu den Vorstellungen über ein Genossenschaftshaus: Julie Schall-Kassowitz, Das Volkshaus in der Siedlung und Kleingartenkolonie. In: Siedler und Kleingärtner 2/8 (1922), 71–72.

55 Siehe dazu weiterführend: Zimmerl, Kübeldörfer, 105–123.

Hilfe zur Selbsthilfe

Gegenwärtig finden sich revolutionäre Ansätze gesellschaftlicher Alternativen am Wohnbausektor nur noch in Schwellen- und Entwicklungsländern, wo Wohnungsnot und schlechte Lebensbedingungen zu Selbsthilfefaktionen der städtischen Bevölkerung führen. Mit Landbesetzungen und Demonstrationen, durch die der notwendige politische Druck ausgeübt wird, versuchen die Menschen, einen Lebens- und Wohnraum für sich zu schaffen und diesen zu erhalten. In wilden Siedlungsaktionen, die durchaus mit denen der Wiener Siedlerbewegung vergleichbar sind, entstehen Siedlungen in illegalen Wohngebieten mit illegaler Bebauung und illegalen Bodenverhältnissen. Die sog. *squatters* liegen meist an den Peripherien von Städten, wobei die Nähe zu Erwerbsquellen ein bedeutender Faktor ist. Aussehen und Standard variieren stark und sind vom Alter einer Siedlung abhängig. Anfängliche einfache und leichte Bauweisen mit Kartons, Plastik, Wellblech oder Bambus und Palmblättern verfestigen sich rasch nach Legalisierung eines solchen Gebietes. In *Upgrading Programs*, die eine Bündelung von infrastrukturellen Maßnahmen darstellen, werden diese Prozesse in bestehenden *squatter*-Gebieten überdies gefördert, Selbsthilfegruppen und Kooperativen initiiert und administrative Aufgaben und die Darlehensvergabe erleichtert. Diese tendenziell positive Entwicklung und der enorme Entwicklungsschub, die diese Siedlungen durch Eigenarbeit und -initiative ihrer Bewohner nach der rechtlichen Anerkennung erfahren, trugen den *squatters* auch den Namen „slums of hope“ ein. Alternativ dazu gibt es ferner *Site and Service Projects*, die in bilateraler und multilateraler Entwicklungshilfe – meist in Kombination mit privaten oder staatlichen Initiativen – entstehen und die eine *low-level* Infrastruktur vorsehen. Gefördert werden hier etwa die punktuelle Wasser- und Elektrizitätsversorgung, eventuell auch mit einfacher Nasszelle auf der Grundzelle und einer bescheidenen Gesundheitsstation in der Siedlung. Sowohl Vermietung an den Nutzer als auch Eigentumbildung ist möglich, und der Wohnbereich kann ähnlich wie bei den Kernhäusern der 1920er Jahre nach den finanziellen Möglichkeiten der Siedler individuell erweitert und ausgebaut werden.⁵⁶

Während Phänomene wie Spontansiedlungsaktionen und informeller Wohnbau in den Entwicklungsländern international zu betrachten sind, standen die wilden Siedlungsercheinungen im Wien der Zwischenkriegszeit in einem engen zeitlichen und räumlichen Zusammenhang. Organisationsformen und Vorgehensweisen sind jedoch durchaus vergleichbar. Auch in der Entwicklung von praktikablen Alternativmodellen und preiswerten Baulö-

56 Jörg Sierig, Wohnbau in Entwicklungsländern. Vorlesung an der Technischen Universität Wien, Wintersemester 1997/98, Vorlesungsmitschrift, Wien 1998.

sungen im Bereich der Wohnungsversorgung finden Betroffene, Architekten und Stadtplaner zu verwandten Lösungen. Entscheidend scheinen zweifellos in diesem Zusammenhang das Versagen öffentlicher Stellen in der Bewältigung akuter Missstände – meist aufgrund nicht vorhandener finanzieller Mittel – sowie das fehlende Durchsetzungsvermögen derselben, um derart autonome Eigeninitiativen zu unterbinden. Die besondere Leistung der Wiener Siedlerbewegung der 1920er Jahre bestand jedoch darin, ihre am Beginn stehenden aktivistischen Maßnahmen zu überwinden und innerhalb kürzester Zeit ein hoch differenziertes und komplexes System von Hilfsdiensten abseits des freien Marktes zu etablieren. In keinem anderen europäischen Land gab es im Siedlungswesen jener Zeit eine vergleichbar erfolgreiche wohn- und sozialreformerische Ausprägung.

Die große Bankfusion des Jahres 1934

Organisatorische Innovation oder österreichische Improvisation?

Fritz Weber

Was bedeutet Innovation? Nach Joseph Alois Schumpeter „schöpferische Zerstörung“ durch Erfindung „neuer Kombinationen“. Schumpeter hat das, was er meinte, nur für den industriellen Unternehmer mit Inhalt erfüllt, wobei dieser Unternehmer sowohl Unternehmer im eigentlichen Sinn des Wortes als auch Manager sein konnte. Aber wie ist das mit den Banken? Wer ist als Bankier innovativ? Der neue Wege des Kredits (und damit oft auch der Spekulation) (er) findet? Der Auswege aus fast aussichtslosen Situationen entdeckt und durchsetzt, wenn leichtfertigen „Bankwirten“ die Phantasie ausgegangen ist? Von Letzterem soll im folgenden die Rede sein, aber nicht im Sinne genialischer Einzelbankiers, sondern fokussiert auf den Prozess interpersonaler Entscheidungsfindungen inmitten eines chaotischen ökonomischen Ambientes, für das es keine modernen Vorbilder und Handlungs-Vorlagen gab.

Gewisse charakteristische Züge der historischen Akteure bleiben bewusst ausgespart. Es geht hier nicht um die Dar- und Zur-Schau-Stellung autoritärer psychischer Strukturen, die sich ohne weiteres bei den bürgerlichen Politikern und Bankiers des Jahres 1931 entdecken ließen, sondern um den Versuch, Lösungen für Fragen zu finden, auf die es in den zeitgenössischen Lehrbüchern keine Antworten gab. Die Herausforderungen solchen „freien“ Agierens sind uns seit dem Herbst 2008 wieder stärker gegenwärtig. Auf heute bezogen befänden wir uns 1934 im Jahr 2011 oder 2012. Doch ist auch das Spielen mit solchen Parallelen nicht intendiert. Geschildert wird bloß das endgültige Ende der finanziellen Vorherrschaft Wiens im Donaauraum bzw. das Ende des Traumes, dass diese Dominanz auch nach dem Ende der Habsburgermonarchie weiter aufrecht erhalten werden könnte.

1 1931 und die Folgen

Im Mai 1931 begann mit der Krise der Österreichischen Credit-Anstalt für Handel und Gewerbe die große Finanzkrise, die rasch auf Deutschland und schließlich auf ganz Europa übergriff. In Österreich selbst bildete der Zusammenbruch der Creditanstalt den Beginn einer Finanz- und Staatskrise, die in der gewaltsamen Auflösung des Parlaments und der Errichtung der austrofaschistischen Ständestaat-Diktatur in den Jahren 1933 und 1934 ihren dramatischen Höhepunkt erreichte und am Ende in den „Anschluss“ an Deutschland mündete.

Die Jahre nach 1931 waren von den verzweifelten Bemühungen um die Rettung *aller* Wiener Großbanken geprägt. Im Zentrum stand dabei notwendigerweise die Löschung des größten und gefährlichsten Brandherdes durch die Sanierung der Creditanstalt. Dieses Manöver erwies sich als langwieriger und schwieriger, als es sich die damit befassten Akteure vorgestellt hatten. Die Hoffnung auf eine rasche Bewältigung der Bankenkrise, die die Verantwortlichen im Mai 1931 dazu bewogen haben mag, mit Provisorien das Auslangen finden zu wollen, hatte sich schon im Lauf von wenigen Monaten als trügerisch erwiesen.¹ Dazu trug nicht nur die Ausweitung der österreichischen zu einer internationalen Bank- und Finanzkrise bei, sondern auch die Tatsache, dass die Bankenkrise alle Hoffnungen auf eine rasche Wiederbelebung der Konjunktur, die im Frühjahr 1931 vorhanden gewesen waren, zunichtemachte. 1932 war in seinen Auswirkungen auf die österreichische Wirtschaft bei weitem schlimmer als das Jahr der Bankenkrise selbst. Dies lag am völligen Zusammenbruch des Exportes, der die 1931 ausgebrochene Währungskrise verschlimmerte, an den Auswirkungen des rigorosen Sparkurses der Regierung und – nicht zuletzt – an der nun erst voll zum Tragen kommenden Handlungsunfähigkeit der Creditanstalt, der Kreditquelle eines beträchtlichen Teils der österreichischen Wirtschaft. Immerhin hatte die Bank nach der Fusion mit der Boden-Credit-Anstalt im Herbst 1929 rund zwei Drittel der gesamten Debitoren der großen Wiener Kommerzbanken auf sich vereinigt.²

Die Zeitgenossen – gleichgültig, ob Regierung, Walther Federn oder Otto Bauer – schätzten, dass rund drei Viertel der österreichischen Industrieunternehmen von der Creditanstalt als Kreditquelle „abhängig“ seien.³ Die Bank war, wie man heute sagen würde, „systemrelevant“, „too big to fail“.

1 Vgl. Dieter Stiefel, Finanzdiplomatie und Weltwirtschaftskrise. Die Krise der Credit-Anstalt für Handel und Gewerbe 1931, Frankfurt/Main 1989, 9 ff.

2 Vgl. Fritz Weber, Vor dem großen Krach. Die Krise des österreichischen Bankwesens in den zwanziger Jahren, Habilitationsschrift, Salzburg 1991, 408 (Erscheint 2011 im Böhlau-Verlag).

3 Vgl. Stiefel, Finanzdiplomatie, 16 ff.

Doch 1931 gab es neben der Creditanstalt auch noch andere Wiener Großbanken. Die Krise sprang unmittelbar auch auf diese Institute über. Ja, in einem gewissen Sinn litten diese stärker als die Rothschildbank selbst unter den Auswirkungen der nun einsetzenden Vertrauenskrise und Kapitalflucht. Während nämlich die Creditanstalt durch das Stillhalteabkommen vom 16. Juni 1931 mit den Auslandsgläubigern von einem weiteren Abzug westlicher Kredite verschont blieb, gingen die Kreditkündigungen bei den übrigen Großbanken unvermindert weiter, ehe auch für sie im Herbst dieses Jahres ein Stillhalteabkommen, das sogenannte *Bruins-Agreement*, abgeschlossen werden konnte. Dieses Abkommen bezog die kurzfristigen Auslandsverpflichtungen aller österreichischen Banken und Bankiers mit ein und ermöglichte eine Rückzahlung in geordneten Bahnen im Lauf der nächsten Jahre. Bis zum Jahr 1934 wurden auf diese Weise fast sämtliche kurzfristigen Auslandsschulden der österreichischen Banken mit Ausnahme der Creditanstalt zurückgezahlt (siehe Tabelle 1). Ende 1934 lief das Stillhalteabkommen aus; der verbliebene kleine Restbetrag konnte der direkten Abwicklung zwischen den beteiligten in- und ausländischen Banken überlassen werden.

Tabelle 1: Kurzfristige Auslandsverpflichtungen der in das Stillhalteabkommen vom Herbst 1931 einbezogenen österreichischen Banken (August 1931 bis März 1934) (in Mio. S)

| | |
|-------------------|-----|
| 31. August 1931 | 210 |
| 31. Dezember 1932 | 115 |
| 31. März 1934 | 32 |

Quelle: Wärmer, Neugestaltung, 10f.

Die Angaben eines englischen Diplomaten, der unter Berufung auf ein Gespräch mit dem Generaldirektor des Wiener Bankverein (WBV), Alfred Heinsheimer, berichtete, der Bank seien im Verlauf des Jahres 1931 mehr als die Hälfte der Auslandsgelder entzogen worden⁴, entsprechen den Tatsachen. Erst eine Hilfsaktion zweier seiner ausländischen Großaktionäre, der Deutschen Bank und der Banque Belge pour l'Étranger, im Dezember 1931 entspannte die Situation (siehe Tabelle 2). Über die Niederösterreichische Escompte-Gesellschaft (NEG) wissen wir nur so viel, dass sie nach ihren ei-

4 Public Records Office, London (PRO), FO 371, 15891, C 9606. Memorandum on the Wiener Bankverein. Enclosure to E. Phipps to Foreign Office, 19. November 1932.

genen Angaben mit einem geringen Betrag im Ausland verschuldet gewesen war, der sich bis zum Ende des Jahres 1931 auf rund 4 Mio. Dollar (umgerechnet etwas mehr als 28 Mio. öS) reduzierte.⁵

Tabelle 2: Kurzfristige Auslandsverschuldung (Drei-Monats-Gelder) des Wiener Bankverein Dezember 1930 bis Februar 1934 (in Mio. US-Dollar)

| | |
|--------------------|-------|
| 31. Dezember 1930 | 7,5 |
| 31. März 1931 | 10,0 |
| 31. Juli 1931 | 3,4 |
| 31. September 1931 | 2,0 |
| 31. November 1931 | 1,3 |
| 31. Dezember 1931 | 5,3*) |
| 30. April 1932 | 4,8 |
| 31. Mai 1932 | 3,0 |
| 31. Dezember 1932 | 3,0 |
| 31. März 1933 | 3,0 |
| 28. Februar 1934 | 4,0 |

**) Davon 4 Mio. Stützungskredit der Deutschen Bank und der Banque Belge pour l'Etranger. Quelle: Archiv der Bank Austria, Wien (BA-Archiv), Direktionssitzungs-Protokolle des Wiener Bankvereins (DSP-WBV) 1931–1934.*

Dazu kamen die Abhebungen der inländischen Kunden der Banken, die im Fall des WBV 1931 30 Millionen Schilling oder fast 40 % der Einlagen ausmachten.⁶ Als einzige Bank blieb die Wiener Filiale der Länderbank von dieser Absetzbewegung des Kapitals verschont. Ihr Status als Teil einer französischen Institution wirkte so beruhigend auf die österreichischen Einleger ein, dass es nicht nur zu keinen Abhebungen kam, sondern die Bank für das Jahr 1931 sogar eine Zunahme der Einlagen ausweisen konnte.⁷ Ausländische Kredite hatte die Bank – es sei denn auf dem internen Weg – nicht in Anspruch genommen.⁸

⁵ Geschäftsbericht der NEG für 1931.

⁶ BA-Archiv, Geschäftsbericht des Wiener Bankverein für 1931.

⁷ Der österr. Volkswirt (ÖVW), Die Bilanzen, 4.6.1932, 345.

⁸ Leider enthält die einzige Publikation zur Gesamtgeschichte der Länderbank gerade zum Jahr 1931 keine detaillierten Angaben. Vgl. Alois Piberger, 100 Jahre Österreichische Länderbank, Wien 1980, 109 ff.

Unter den österreichischen Banken nahmen nach dem Aufgehen der Boden-Credit-Anstalt in der Creditanstalt nur noch der Wiener Bankverein und die Niederösterreichische Escompte-Gesellschaft eine eigenständige und prominente Rolle im Wirtschaftsleben ein. Denn die Mercurbank war 1931 in materieller Hinsicht nichts anderes als eine Zweigstelle der Danatbank in Berlin; sie kam auf Grund der Turbulenzen im Berliner Bankwesen in den Einflussbereich der Dresdner Bank, mit der die Danatbank bekanntlich 1932 fusioniert wurde.⁹

Es kann kaum als Zufall angesehen werden, dass die Entscheidung zur Fusionierung der beiden Berliner Großbanken in jenen entscheidungsträchtigen Wintermonaten 1931/32 fiel, in denen auch in Österreich bankpolitische Beschlüsse von weittragender Bedeutung gefällt wurden, wie die Absetzung Alexander Spitzmüllers als Generaldirektor der Creditanstalt¹⁰ und seine Ersetzung durch Adrianus van Hengel sowie die Ablösung von Notenbankpräsident Richard Reisch durch Viktor Kienböck. In Berlin wurde die Regierung am 20. Februar 1932 durch eine Notverordnung des Reichspräsidenten ermächtigt, zum Zweck der Bankensanierung eine Beteiligung des Staates an den Großbanken in die Wege zu leiten. Zwei Tage später präsentierte der Reichsfinanzminister den von langer Hand vorbereiteten Plan der Beteiligung des Staates an der Deutschen Bank und der Commerz- und Privatbank sowie der Fusion von Dresdner Bank und Danatbank unter Beteiligung des Staates und der Golddiskontbank.

Ende 1932 setzte die Reichsbank dann durch die Gründung der FINAG (Deutsche Finanzierungs-Institut AG) und der TILKA (Verein Tilgungskasse für gewerbliche Kredite) einen weiteren Schritt zur Überwindung der Bankenkrise. Die FINAG versetzte die Banken in die Lage, auf unorthodoxe Weise eingefrorene Debitoren zu mobilisieren: Wenn eine Bank bereit war, ein Industrieunternehmen durch die Umwandlung von Krediten in Beteiligungen zu sanieren, so konnte sie diese an sich unverkäuflichen Wertpapiere zu einem höheren als dem Börsenkurs an die FINAG veräußern. Die FINAG hatte das Recht, diese Aktien nach einer gewissen Zeit zu verkaufen, und zwar in der Regel wieder an jene Bank, welche ihr die Papiere überantwortet hatten. Sie gab den Banken also einen Kredit, für den diese einen niedrigen Zins zu entrichten hatten (eine Dividende von 4 % auf die eingebrachten Aktien).

9 Karl Erich Born, Die deutsche Bankenkrise 1931. Wirtschaft und Politik, München 1967, 167 ff.

10 Alexander Spitzmüller war 1931/32 als betagter ehemaliger Generaldirektor noch einmal an die Spitze der Bank berufen worden. Er folgte auf die desavouierte Direktion, die die Krise verschuldet hatte, und wurde von van Hengel abgelöst. Dank erntete er für seine Arbeit nicht. Vor allem die Auslandsgläubiger waren mit ihm unzufrieden.

In der Praxis wurde die FINAG – in der heutigen Diktion eine *bad bank* – jedoch in erstaunlich geringem Maß angesprochen. „Für die Banken kam“, wie Karl Erich Born schreibt, „die FINAG um ein Jahr zu spät. Im Spätherbst 1931, auf dem Tiefpunkt der Depression, wäre sie sicher stärker in Anspruch genommen worden. Aber nachdem sie ihre Arbeit aufgenommen hatte, Anfang 1933, setzte mit dem Beginn der allgemeinen wirtschaftlichen Erholung auch der Wiederanstieg der Aktienkurse ein. Deshalb war das Interesse der Banken, Aktien bei der FINAG einzubringen, gering.“¹¹

Von größerer Bedeutung scheint hingegen die TILKA gewesen zu sein, über deren Tätigkeit jedoch, da sie nicht zur öffentlichen Rechnungslegung verpflichtet war, nur grobe Schätzungen vorliegen. Die TILKA sollte die durch die Krise geschwächten Banken in die Lage versetzen, Verluste, die sie bei Ausgleichsverfahren ihrer Schuldner erlitten, auf einen größeren Zeitraum zu verteilen. Zu diesem Zweck konnten die Banken abgeschriebene Forderungen bei der TILKA einbringen und sie so zum vollen Betrag in ihren Aktiven verbuchen. Auf die Forderung gegenüber der TILKA erhielten die Banken natürlich keine Zinsen. Die TILKA war nur dazu da, den Banken eine „Bilanzierungshilfe“¹² zu gewähren.

Ähnliche Auskunftsmittel standen den österreichischen Banken Ende 1932 nicht zur Verfügung. Dafür mag nicht zuletzt die Schwere der Creditanstalt-Krise verantwortlich gewesen sein, die den Staat und die Nationalbank vorerst dazu zwangen, sich auf die Lösung dieses *einen* Problems zu konzentrieren. Ausdruck dieser Strategie war die Übernahme eines Großteils der Wechselschuld der Creditanstalt gegenüber der Nationalbank durch den Staat im Oktober 1932¹³, welche die Bank in die Lage versetzte, aus dem Zustand der Agonie herauszutreten und Schritte zur Sanierung ihres Industriekonzerns einzuleiten.

Was die anderen österreichischen Großbanken betrifft, trat wie bei der Creditanstalt auch bei ihnen das wahre Ausmaß der Krise und des Sanierungsbedarfes erst allmählich zutage. Wobei – nach den Erfahrungen der Creditanstalt-Krise – das Verhalten des Staates und der Nationalbank von dem Bestreben getragen war, eine Sanierung der Escompte-Gesellschaft und des Bankverein in einer Weise in die Wege zu leiten, welche die Kassen des Staates möglichst wenig belasten würde.

11 Born, Die deutsche Bankenkrise, 173.

12 Ebenda.

13 Hans Kernbauer, Währungspolitik in der Zwischenkriegszeit. Geschichte der Oesterreichischen Nationalbank von 1923 bis 1938, Wien 1991, 348 f.

2 Zumindest *ein* Versuch der Sanierung aus eigenen Stücken

Sowohl die NEG als der Bankverein waren durch die Weltwirtschaftskrise und die Ereignisse des Jahres 1931 schwer in Mitleidenschaft gezogen worden. Die erste Bank, die aus eigenen Stücken offene Sanierungsschritte in die Wege leitete, war der Wiener Bankverein. Es wäre jedoch irreführend, zu sagen, dass die Krise zuerst beim Wiener Bankverein in ein akutes Stadium getreten sei. Denn die Direktion des Bankverein, die als einzige unter allen Wiener Bankleitungen schon in den zwanziger Jahren versucht hatte, einen Kurs der Bilanzlegung zu steuern, der dem Kriterium der Bilanzwahrheit am nächsten gekommen war¹⁴, setzte diese Orientierung auch in den Krisen-jahren unbeirrt fort. So wie die Bank als einzige unter den österreichischen Großbanken bereits 1928 die Dividende ermäßigt hatte, um der gegenüber der Vorkriegszeit verschlechterten Ertragslage sichtbar Tribut zu zollen, entschloss sie sich im Juni 1932, in einem mutigen Alleingang eine Neubewertung ihrer Aktiven vorzunehmen, die der Verschlechterung der Wirtschaftslage Rechnung tragen sollte.

Bevor wir jedoch darauf eingehen, erscheint es angebracht, kurz den Werdegang dieses Institutes zu rekapitulieren, das 1869 – in den Jahren der Gründerzeit – von der Boden-Credit-Anstalt zur Pflege des Emissions- und Gründungsgeschäftes ins Leben gerufen worden war. Nach dem Börsenkrach des Jahres 1873 wurde das Institut mit Hilfe der Deutschen Bank reorganisiert und begann unabhängig von der Boden-Credit-Anstalt zu agieren. In den neunziger Jahren und insbesondere nach der Jahrhundertwende wandelte sich der Bankverein zu einer Universalbank, die sich immer stärker der Industriefinanzierung zuwandte und zu einem der führenden Institute des Wiener Platzes aufstieg.

Die Verbindung zur Deutschen Bank schlug sich in einem verhältnismäßig starken Engagement auf dem Balkan und in der Türkei nieder. Der Bankverein war nicht nur an einer Reihe von Banken in Südosteuropa beteiligt; er unterhielt auch als einzige österreichische Bank eine Filiale in der Türkei (in Smyrna). Nach dem Ersten Weltkrieg musste die Bank ihre türkische Zweigstelle ebenso veräußern wie die Orientbahnaktien, die kurz vor dem Ausbruch der Feindseligkeiten erworben worden waren. Auch die enge Zusammenarbeit mit der Deutschen Bank ging verloren und erfuhr erst anlässlich der Kapitalerhöhung von 1927, die mit Blickrichtung auf ein verstärktes Engagement im Südosten Europas durchgeführt wurde, eine neuerliche Intensivierung.¹⁵

14 Vgl. Tabelle 3.

15 Vgl. Weber, Vor dem großen Krach, 357 f.

Allerdings war die Deutsche Bank zu Ende der zwanziger Jahre noch weniger als vor dem Krieg in der Lage, die Geschäftsführung des Bankverein zu beeinflussen. Denn wie die anderen Wiener Institute hatte auch der Bankverein nach 1918 aus größeren strategischen Erwägungen seine Beziehungen zur westeuropäischen und amerikanischen Geschäftswelt intensiviert. Bereits in den ersten Nachkriegsjahren hatten die Société Générale de Belgique und die Banque Belge pour l'Étranger sowie die Basler Handelsbank substantielle Beteiligungen am WBV erworben.

In Kooperation mit diesen neuen ausländischen Partnern wandelte der Bankverein seine in den Nachfolgestaaten gelegenen (und darum von „Nationalisierung“ bedrohten) Filialen zu Anfang der zwanziger Jahre in neue, eigenständige Kreditinstitute um. Auf diese Weise entstanden der Allgemeine Böhmisches Bankverein (1921), der 1929 mit der Böhmisches Union-Bank fusioniert wurde, und der Allgemeine Bankverein in Polen (1922). Die jugoslawischen Filialen (Zagreb und Beograd) wurden vorerst weitergeführt und erst nach der Kapitalerhöhung von 1927 zu Anfang des darauffolgenden Jahres in den Allgemeinen Jugoslawischen Bank-Verein umgewandelt. Die rumänische Filiale in Czernowitz (Cernauti) und die vom Geschäftsvolumen her bedeutsame Budapester Filiale wurden von Wien aus weitergeführt. Von den Debitoren der Wiener Zentrale dürften – ähnlich wie bei der Creditanstalt – zu Anfang des Jahres 1928 zirka 30 % auf Unternehmen in den Nachfolgestaaten entfallen sein.¹⁶

An der Kapitalerhöhung des Jahres 1927 nahmen neben den bereits genannten ausländischen Partnern auch das New Yorker Bankhaus Dillon, Read & Co sowie die Deutsche Bank teil. Während das amerikanische Institut einen Großteil der erworbenen Aktien nach Ablauf einer zweijährigen Sperrfrist wieder abgab, blieb die Berliner Bank weiterhin am Bankverein interessiert.¹⁷ Die als „deutsch-belgische Gruppe“ firmierende Gemeinschaft der ausländischen Großaktionäre hielt zu Anfang der dreißiger Jahre annähernd die Hälfte des Aktienkapitals des Wiener Bankverein.¹⁸

So wie der Bankverein nach 1918 in Bezug auf die Umgruppierung seines „neuausländischen“ Filialnetzes eine von der Creditanstalt durchaus unterschiedliche Politik verfolgte, war auch seine gesamte Geschäftspolitik von großer Umsicht geprägt. Von allen Wiener Großbanken scheint der WBV bei der Goldbilanzerstellung die größte Vorsicht walten gelassen zu haben. Auch bei der Hereinnahme und Veranlagung der kurzfristigen Auslandsgelder

16 Schätzung nach: Geschäftsbericht des WBV für 1928; VSP-WBV, 4. Jänner 1928; ARP-WBV, 13. April 1928.

17 Eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Daten zur Geschichte des WBV findet sich im Compass. Finanzielles Jahrbuch, Österreich, Jg. 1931, 336.

18 Compass, Österreich, Jg. 1931, 333, Anm. 1.

agierte die Bank bei weitem konservativer als beispielsweise die Boden-Credit-Anstalt. Und die Dividendenpolitik war, wie bereits angedeutet, von größerer Rücksichtnahme auf das tatsächliche Geschäftsergebnis geprägt als bei ihren Konkurrenten, die sich in einem größeren Maß von Prestigeerwägungen gegenüber ihren westlichen Aktionären leiten ließen (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3: Dividendenzahlungen des Bankverein, der Escompte-Gesellschaft und der Creditanstalt 1925–1930) (in %)*

| Jahr | WBV | NEG | CA |
|------|-----|------|------|
| 1925 | 9,0 | 12,5 | 10,0 |
| 1926 | 9,0 | 12,5 | 10,0 |
| 1927 | 9,0 | 12,5 | 10,0 |
| 1928 | 7,5 | 12,5 | 10,0 |
| 1929 | 5,0 | 10,5 | 8,5 |
| 1930 | 5,0 | 10,5 | 0** |

**) Dividendenzahlungen vor Erstellung der Goldbilanz erfolgten auf ein nominell geringes Aktienkapital. Sie sind bei einem Vergleich nicht aussagefähig und spiegeln die Verhältnisse der Inflationszeit wider; im Fall des Bankverein betrug die Dividende in den Jahren 1923 und 1924 jeweils 226 2/3 Prozent.*

****) Verlustausweis von 140 Mio. S. Quelle: Compass, Österreich, Jg. 1933.*

Der Ausbruch der Weltwirtschaftskrise traf auch den Bankverein schwer. Vor allem war die Bank – wie alle anderen auch – gezwungen, zu Stützungszwecken eigene Aktien in Wien und an den internationalen Börsen aufzukaufen. Die allgemeine Stimmung des Wiener Platzes wurde von einem Zeitgenossen mit den Worten kommentiert:

„Das Effektengeschäft des Jahres 1930 [...] ist vorwiegend dadurch gekennzeichnet, daß [...] für Aktien [...] die Liquidationsneigung des Publikums anhielt. [...] Überflüssig zu sagen, daß in Zeiten besonderer politischer Beunruhigung [...] die Tendenz zur Abstoßung des Aktienbesitzes beim Publikum besonders verstärkt auftrat.“¹⁹

Verschärft wurde die Lage dadurch, dass das amerikanische Bankhaus Dillon, Read & Co seinen 1927 erworbenen Besitz an Aktien des Bankverein im Herbst 1929 abzustoßen begann, gerade zu dem Zeitpunkt, zu dem auch Österreich von der Wirtschaftskrise ergriffen wurde. Ob das Verhalten der New Yorker Bank vom Börsenkrach an der Wall Street verursacht wur-

19 Max Sokal, Die Tätigkeit der Banken im Jahre 1930, Wien 1931, 29.

de, oder ob die Nachricht vom Zusammenbruch der Boden-Credit-Anstalt für Beunruhigung sorgte, lässt sich nicht mehr rekonstruieren. Wir wissen lediglich, dass „größere Pakete“ auf den europäischen Aktienmärkten auftauchten und mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung von den übrigen Großaktionären des Bankverein aufgekauft wurden.²⁰ Der Bankverein selbst begann, wie sich aus den Direktionsprotokollen rekonstruieren lässt, zu Anfang des Jahres 1930 mit dem Aufkauf eigener Aktien zu Stützungszwecken.²¹

Die Krise des Jahres 1931 tat ein Übriges, um die Lage der Bank zu verschlimmern. Nicht nur war das Institut gezwungen, große Mengen von in Panik auf den Markt geworfenen eigenen Aktien rückzukaufen, sodass sie schließlich Besitzer von rund einem Fünftel ihrer eigenen Aktien war. Die dramatische Verschlechterung der Wirtschaftslage ließ es darüber hinaus geboten erscheinen, eine Neubewertung der Effekten und der aushaftenden Kredite vorzunehmen. Diese Revision wurde im Juni 1932 mit Wirksamkeit vom 31. Dezember 1931 durchgeführt.

Vorausgegangen waren diesem Schritt längere Verhandlungen mit der Oesterreichischen Nationalbank, in denen die Notenbankleitung auf eine Fusion des Bankverein mit der Niederösterreichischen Escompte-Gesellschaft gedrängt hatte, jedoch am inhaltenden Widerstand der Leitung der Escompte-Gesellschaft gescheitert war, die aus Gründen, die in der folgenden Zeit nur zu offensichtlich wurden, einen solchen Schritt entschieden ablehnte. Der Präsident der NEG erklärte sich sogar bereit, an einer Sanierung des Bankverein mitzuwirken²² ein Schritt, der im Lichte der Ereignisse des Jahres 1934 doch etwas merkwürdig erscheint. Durchgeführt wurde die Sanierung von 1932 mit Hilfe der ausländischen Großaktionäre des WBV, der Société Générale de Belgique, der Banque Belge pour l'Etranger und der Deutschen Bank und Diskontogesellschaft, die einen Beitrag zur Sanierung leisteten, indem sie neue Aktien im Nennwert von 13 Mio. S übernahmen.²³

Überhaupt verfolgt alle Akteure, zu denen natürlich auch der neue Generaldirektor der Creditanstalt, Adrianus van Hengel, gehörte, ihre je eigene Politik. Da der Bankverein sich noch 1931 an staatlichen Kreditaktionen beteiligt hatte, konnte sich Bundeskanzler Dollfuß den Argumenten jener mit dem Wiener Institut verbundenen belgischen Bankiers kaum entziehen, die im September 1932 in Sachen Bankverein bei ihm vorsprachen, um ihn davon zu überzeugen, dass es falsch wäre, nur das Los der Creditanstalt allein

20 Compass 1931, Österreich, 336, Anm. 2.

21 BA-Archiv, VSP-WBV, 3. und 19. Jänner und 29. April 1930. Im Dezember 1930 wurde der Direktion der Bank sogar ein Paket von 100.000 eigenen Aktien aus amerikanischem Besitz angeboten. (VSP-WBV, 30. Dezember 1930.)

22 Kernbauer, Währungspolitik, 362 f.

23 Walther Federn, Wiener Bank-Verein, ÖVW, 4. Juni 1932, 872.

im Auge zu behalten. Die ausländischen Bankiers mögen dabei, wie britische Diplomaten mutmaßten, vor allem die Frage der Aufhebung der Kollektivverträge der Bankangestellten im Auge gehabt haben²⁴; die allgemeine Botschaft, war jedoch klar genug: Auch der Bankverein sollte im Fall des Falles auf staatliche Hilfe rechnen dürfen.

Diese belgische Initiative war offensichtlich vor allem gegen die Creditanstalt, oder genauer gesagt: gegen deren holländischen Generaldirektor, gerichtet. Denn van Hengel vertrat von dem Zeitpunkt an, als auch die Probleme der Escompte-Gesellschaft ruckbar wurden, die Auffassung, dass man den Dingen ihren Lauf und die beiden anderen Großbanken in Liquidation treten lassen sollte, weil für die finanziellen Bedürfnisse Österreichs eine Großbank ausreiche.²⁵

Der defätistischen Haltung van Hengels musste der Präsident der Notenbank schon allein aus Gründen währungspolitischer Vorsicht entgegenreten, um einer neuerlichen Beunruhigung an der Devisenfront im Gefolge einer weiteren Bankenkrise gegenzusteuern. Eine Schalterschließung beim Bankverein und der Escompte-Gesellschaft, argumentierte Kienböck, würde unweigerlich ein allgemeines Moratorium nach sich ziehen. Ein solches Moratorium aber „wäre unter den gegebenen Umständen ... nicht nur ein unerhörter Stoß gegen die Wirtschaft und die völlige Vernichtung des mühsam wieder aufgebauten Vertrauens, weil kein Mensch mehr sein Geld je wieder einlegen würde, sondern es wäre auch der Schilling nicht mehr zu halten. (...) Wenn ein Run entstünde, ... wäre das Ende gekommen, das nicht die Regierung und nicht der Staat überhaupt überstehen würde.“²⁶ Andererseits sollte eine neuerliche Beanspruchung des Staates durch eine Stützungsaktion im Bankensektor möglichst vermieden werden.²⁷

Kienböcks Endzeit-Visionen wurden vom Völkerbundbeauftragten Rost van Tonningen, aber auch von Charles Rist von der Banque de France geteilt.²⁸ Adrianus van Hengels Haltung ist in mehreren Briefen an Rost van Tonningen und Viktor Kienböck dokumentiert.²⁹ In diesen Briefen beklagte

24 PRO London, FO 371, 1589, C9606: E. Phipps to Foreign Office, 19. November 1932.

25 PRO London, FO 371, 1589, C9606: E. Phipps to Foreign Office, 19. November 1932; 16640 C 749: Phipps to Foreign Office, 1.1.1933, Annual Report on Austria 1932.

26 Protokolle des Ministerrates der Ersten Republik (MRP), Abteilung VIII, Kabinett Engelbert Dollfuß, Bd. 2, Wien 1982, MRP Nr. 680, Beilage D.

27 Vgl. dazu Kernbauer, Währungspolitik, 367 f.

28 PRO London, FO 371, 16640 C 749, E. Phipps to Foreign Office, 1. Jänner 1933: Annual Report on Austria 1932.

29 Nachlass van Hengel, Amsterdam: Van Hengel an Rost van Tonningen, 10.1.1933; an V. Kienböck, 17.1. und 21.12.1933; 11. und 26.3.1934.

er sich nicht nur über die mangelnde Kooperationsbereitschaft der beiden anderen Großbanken in jener Zeit, als das Schicksal der Creditanstalt auf des Messers Schneide gestanden war. Vielmehr wollte er die Erfahrungen der Krise der Rothschildbank in allgemeine bankpolitische Lehren ummünzen: Man müsse sich, erklärte van Hengel wiederholt, von der Fiktion lösen, den Bankverein und die Escompte-Gesellschaft als solvente Unternehmen zu betrachten. Und er warnte Kienböck am 17. Jänner 1933 ausdrücklich vor den Konsequenzen der eingeschlagenen Strategie:

„Weil Sie befürchten, daß wieder eine Vertrauenskrise ausbricht, wollen Sie verhüten, daß die Lage der Institute offen bekannt wird. Und so werden Sie zu einer Behandlung des Problems gezwungen, die eine Wiederholung des Creditanstalt-Dramas in verkleinerter Form wahrscheinlich macht. [...] Ich habe mir erlaubt, Ihnen von der Begehung dieses Weges abzuraten [...], weil es kaum anders kommen kann, als daß der erste Schritt zum zweiten führt und schließlich und endlich der Staat auch alle Lasten dieser Banken auf sich nehmen wird, denn wen wird man sonst zur Wiederaufrichtung dieser Banken heranziehen können?“³⁰

Van Hengels Argument gegen eine kostspielige Sanierung von drei österreichischen Großbanken basierte auf der Überlegung, dass Wiens Dienste als Vermittler im internationalen Geschäft in Zukunft kaum mehr in Anspruch genommen würden und dass das geschrumpfte Inlandsgeschäft allein für drei große Banken nicht genügend Platz bieten würde.

In seinem Brief vom 21. Dezember 1933 kam van Hengel auf sein Lieblingsprojekt einer Trennung von Mobilbank- und Investment Bankgeschäft zurück. Er schlug dem Präsidenten der Notenbank die Errichtung einer Industrieholding-Gesellschaft vor, in welche die industriellen Beteiligungen und schwer mobilisierbaren Aktiva aller drei Großbanken eingebracht werden sollten. Die Banken selbst sollten sich auf das Mobilbankgeschäft beschränken. Die Creditanstalt würde in eine solche Holdinggesellschaft (rigid abgeschriebene) Effekten und Beteiligungen in der Höhe von 10,8 Mio. und Debitoren im Betrag von 127,6 Mio. S einbringen. Am 11. März 1934 wiederholte der Generaldirektor der Creditanstalt von Holland aus, wo ihn Kienböck angerufen hatte, diesen Vorschlag, bezogen auf den Bankverein und die Escompte-Gesellschaft, und sprach sich für eine bankpolitische Radikalkur aus, weil jede „Zwischenlösung“ letzten Endes nur noch teurer käme. „In diesem Falle wäre die NEG als Mobilbank aufzulassen und nur als Industrieholding und [...] Liquidationsobjekt zu betrachten. Der Bankverein wäre dann einer Therapie zu unterziehen, wie wir sie bei der C.A.

30 Nachlass van Hengel: Memorandum vom 5.4.1934.

gemacht haben.“ Die Creditanstalt, fügte er hinzu, würde sich in diesem Fall eventuell später an der Holding beteiligen.³¹

Die Ereignisse sollten van Hengel zwingen, rascher als geplant von Amsterdam nach Wien zurückzukehren. Der nächste Brief vom 26. März 1934, der bereits in Wien aufgegeben wurde, beschäftigte sich nur mehr mit einem *fait accompli*: Van Hengel hatte sich zwar mit einigen seiner Ideen durchsetzen können; der Hauptpunkt des Schreibens betraf jedoch nur mehr die Festsetzung der Bedingungen, zu denen die Creditanstalt bereit war, die von Kienböck gewünschte und nunmehr unter Zeitdruck gebieterisch geforderte Fusion mit dem Bankverein und die Übernahme des Mobilbankgeschäfts der Escompte-Gesellschaft zu akzeptieren. Diese Bedingungen wurden von van Hengel in einem „Memorandum“ vom 5. April 1934 präzisiert³²; sie bildeten die Grundlage für die im folgenden durchgeführte Transaktion, aus der die Österreichische Creditanstalt – Wiener Bankverein (ÖCA-WBV, kurz CA-BV) hervorging.

Aber wir sind den Ereignissen vorausgeeilt. Im Sommer 1932 wurde vorerst folgende Vorgangsweise bei der Sanierung des Bankverein eingeschlagen: Die im Portefeuille der Bank befindlichen eigenen Aktien mit einem Nominalwert von 11 Mio. S wurden vernichtet und das verbleibende Aktienkapital durch Herabsetzung des Nominalwertes auf die Hälfte reduziert. Der dadurch zustande kommende Buchgewinn – die vorhandenen offenen Reserven und der laufende Gewinn des Jahres 1931, zusammengenommen eine Summe von über 50 Mio. S – wurde zu Abschreibungen an Effekten und Debitoren sowie zur Bildung einer neuen Reserve von 5 Millionen Schilling herangezogen.

Darüber hinaus gab der Bankverein neue Aktien im Nominalwert von 23 Mio. S aus, von denen mehr als die Hälfte – 13 Mio. S – von den ausländischen Großaktionären – der Deutschen Bank, der Basler Handelsbank und den beiden belgischen Instituten – übernommen wurden. Ein österreichisches Konsortium, bestehend aus der Escompte-Gesellschaft, der Nationalbank und dem staatlichen Creditinstitut für öffentliche Unternehmungen und Arbeiten, zeichnete die restlichen Aktien. Die Beteiligung des Creditinstituts an der Rettungsaktion wurde nur durch eine langfristige Einlage der Zentralsparkasse der Gemeinde Wien in der Höhe von 2 Mio. S ermöglicht. Diese Konstruktion wurde gewählt, weil es der sozialdemokratische Finanzstadtrat von Wien, Hugo Breitner, offensichtlich nicht vor seinen Wählern verantworten zu können glaubte, sich offen zu dieser unpopulären Rettungsaktion für das Finanzkapital zu bekennen.³³

31 Nachlass van Hengel: Brief an Kienböck vom 21.12.1933.

32 Nachlass van Hengel: Memorandum vom 5.4.1934.

33 Kernbauer, Währungspolitik, 363.

Die von der Direktion des Bankverein vorgenommenen rückwirkenden Wertberichtigungen, die durch das Kapitalherabsetzungsgesetz³⁴ möglich gemacht wurden, erwiesen sich schon bald als ungenügend. Auch in diesem Fall war die österreichische Seite, wie schon im vorangegangenen Jahr bei der Krise der Creditanstalt, weitaus optimistischer als ausländische Experten. Nicht nur van Hengel, auch Rost van Tonningen äußerte sich in einer Analyse der Lage der österreichischen Banken skeptisch über deren Fähigkeit, die Jahre der Depression zu überstehen: Sowohl der Bankverein, als auch die Escompte-Gesellschaft und die Mercurbank seien mit zu hohen Spesen, Gehältern und Pensionszahlungen belastet. Es sei daher ziemlich unwahrscheinlich, „daß die jüngste Sanierung des Wiener Bankverein [...] seine Struktur auf Dauer stärken werde“.³⁵

In der Tat war auch die Escompte-Gesellschaft im weiteren Verlauf des Jahres 1932 zunehmend außerstande, ihre wahre Lage zu verbergen. Diese blieb vor allem der Leitung der Nationalbank nicht unbekannt. Denn seit dem Frühjahr 1932 wurde sie als *lender of last resort* durch kontinuierlich anwachsende Wechseleinreichungen der NEG verstärkt in Anspruch genommen: Diese stiegen von Ende April 1932 bis zum Jahresende um mehr als 50 % von 150 auf 233 Mio. S an.³⁶ Trotz dieser offensichtlichen Zeichen einer herannahenden akuten Krise konnte die Direktion der Escompte-Gesellschaft nur mit Mühe davon abgehalten werden, für 1931 eine Dividende zur Auszahlung bringen. Nur Kienböcks energisches Einschreiten verhinderte eine Fortsetzung jener verhängnisvollen Prestigepolitik, wie sie für die meisten Wiener Banken in den zwanziger Jahren charakteristisch gewesen war.³⁷

Im Oktober des Jahres nahm die Leitung der Notenbank erneut Konsultationen mit den Direktoren der beiden betroffenen Großbanken auf. Dabei stellte sich, wie der Generaldirektor der OeNB, Viktor Brauneis, berichtete, heraus, dass deren eigene Mittel „auch nicht im entferntesten ausreichen“, um die erforderlichen Wertberichtigungen durchzuführen. Die Escompte-Gesellschaft, führte Brauneis weiter aus, hatte „Abschreibungen, zu denen sie schon früher Anlaß gehabt hätte, nicht durchgeführt“. Der Bankverein befand sich zwar auf Grund der eben durchgeführten Sanierungsaktion grundsätzlich in einer erheblich besseren Lage, „war aber infolge seines dezentralisierten Betriebes verhältnismäßig stärker mit Regieauslagen belastet“.³⁸ Obwohl Viktor Kienböck unverzüglich Finanzminister Weidenhoffer und Bundes-

34 Gesetz vom 28. Juli 1932, BGBl. Nr. 213.

35 Zit. n. PRO London, FO 371, 1589, R.H. Hadow, Comments on Austrian State Accounts, January-June 1932.

36 Kernbauer, Währungspolitik, 364.

37 MRP, Kabinett Dollfuß, Bd. 2, MRP Nr. 680, Beilage D, 494.

38 Zitiert nach Kernbauer, Währungspolitik, 364.

kanzler Dollfuß von der prekären Lage der beiden Großbanken in Kenntnis setzte, kam es zu keinen weiteren Schritten. Denn zu diesem Zeitpunkt war die Regierung noch vollkommen darauf konzentriert, die Creditanstalt-Frage – insbesondere deren Verhältnis zu den Auslandsgläubigern und die Verschuldung gegenüber der Notenbank – einer Lösung zuzuführen.

Über Verlangen der Notenbank hatte die Leitung der Escompte-Gesellschaft einen Status erstellt, der jedoch noch immer von äußerst optimistischen Voraussetzungen ausging und demzufolge das eigene Vermögen der Bank noch weitgehend intakt war. Eine genauere Überprüfung ergab jedoch, dass die Bank unter den Aktiven sogenannte „Chinabonds“ aus der Vorkriegszeit mit einem Betrag von 24 Mio. S verbucht hatte, die in Wirklichkeit völlig wertlos waren. Dasselbe galt für zurückgekaufte eigene Aktien, deren Wert mit 18 Mio. S angegeben war. Auch der Direktion des Bankverein wurde eine Überschätzung des eigenen Status vorgehalten. Statt eines Reinvermögens von 9 Mio. S – was immerhin auch schon die eben erfolgte Sanierung als erfolglos desavouiert hätte – ergab sich ein Passivum von 19 Millionen Schilling.³⁹

Die neuerliche Belastung der öffentlichen Hand durch einen Beitrag zur Bankensanierung, die Kienböck im Frühjahr 1932 unter allen Umständen hatte vermeiden wollen, kündigte sich bereits an. Mitte März 1933 – kurz nach der Ausschaltung des Parlaments durch Bundeskanzler Dollfuß – spitzte sich die Situation der Escompte-Gesellschaft erneut dramatisch zu. Und es ist nicht von der Hand zu weisen, dass diese Entwicklung und die damit verbundene gebieterische Notwendigkeit erneuter Stützungszahlungen an die Banken die Regierung in ihrer Absicht bestärkte, das Parlament nicht wieder einzuberufen. Denn eine öffentliche Debatte darüber hätte ihre Popularität nur noch weiter untergraben können, zumal sie ihren Sparwillen auf dem Gebiet der Kürzung der Sozialausgaben und der rigorosen Ablehnung von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen mit großer Standfestigkeit zu vertreten gewusst hatte.

Die sozialdemokratische Arbeiter-Zeitung protestierte denn auch heftig gegen die erneute Hilfsaktion des Staates für die Banken: „Vor allem ist es überhaupt in höchstem Maße bedenklich, daß ein Staat, dessen Kreditmöglichkeiten so eng begrenzt sind wie die des österreichischen, das wenige Geld, das er sich ausborgen kann, für die Sanierung von Banken verwendet; denn das macht es ja dann ganz unmöglich, hinreichende Kredite für den wichtigsten aller Zwecke, für den der Arbeitsbeschaffung, zu bekommen. [...] Während 140 Millionen staatliche Gelder zur Sanierung der Kreditunternehmungen verwendet werden, wird gleichzeitig durch eine Verordnung ‚auf Grund‘ des Kriegswirtschaftlichen Ermächtigungsgesetzes der Kollektivvertrag der

39 MRP, Kabinett Dollfuß, Bd. 2, MRP Nr. 680, Beilage D, 492 ff.

Angestellten dieser Unternehmungen aufgehoben. [...] 140 Millionen Schilling staatliche Gelder für die Unternehmungen, aber Senkung der Gehalte und Pensionen durch Aufhebung der vertragsmäßigen Rechte für die Angestellten – so gut ist es den Herren des Finanzkapitals allerdings nicht ergangen, solange wir noch ein Parlament gehabt haben.“⁴⁰

Doch zur Umkehr war es bereits zu spät. Wie Nationalbankpräsident Viktor Kienböck dem Ministerrat am 18. März mitteilte, ließen „selbst die gewagtesten Versuche“ bei der Escompte-Gesellschaft „kein Kommerzpapier oder escomptierbare Werte mehr entdecken“. Es stehe fest, dass die Bank den Quartals-Ultimo nicht mehr überstehen werde.⁴¹ In der Tat wurde in Bankkreisen offen darüber gesprochen, dass die NEG einen am 20. März fälligen französischen Wechsel in der Höhe von 25 Mio. S nicht zu honorieren imstande gewesen sei.⁴²

3 Neue Pläne für die Lösung der Bankprobleme

In einer dreitägigen Dauersitzung der Regierung wurde daraufhin versucht, eine – wie man wieder einmal in unverbesserlichem Optimismus meinte – dauerhafte Lösung der Krise zweier weiterer Großbanken zu finden.

Wie aber hatte es zum offenen Ausbruch der Krise auch bei der Escompte-Gesellschaft kommen können, einer Bank, die sich noch kaum ein Jahr zuvor großzügig – oder sollte man besser sagen: großspurig? – an der Sanierung ihres Konkurrenten, des Wiener Bankverein, beteiligt hatte und deren Ursprünge bis ins Jahr 1853 zurückreichten? In diesem Jahr war die NEG als ein Institut ins Leben gerufen worden, das den kleinen Fabrikanten, die keinen Zugang zum Kredit der Notenbank fanden, weil ihre Wechsel nicht eskomptefähig waren, unter die Arme greifen sollte. Auch die Escompte-Gesellschaft hatte sich zu Ende des 19. Jahrhunderts, ähnlich dem Bankverein, dem Industriefinanzierungsgeschäft zugewandt, wobei sie sich insbesondere auf enge Beziehungen zur böhmischen Schwerindustrie, zu Unternehmen des Maschinenbaus und zur elektrotechnischen Industrie konzentrierte. Zur industriellen Klientel der Escompte-Gesellschaft zählten neben den Skodawerken die Poldihütte, die Österreichischen Brown-Boveri-Werke und andere.

Im Zusammenhang mit dieser Neuorientierung erwarb die NEG fast sämtliche Aktien der Böhmisches Escompte-Bank in Prag, einer der größten Banken Böhmens. Weitere Verbindungen des streng zentralistisch geführ-

40 140 Millionen Schilling für die Banken, Arbeiter-Zeitung, 21.3.1933.

41 MRP, Kabinett Dollfuß, Bd. 2, MRP Nr. 680, Beilage D, 493 f.

42 ASTA, HHStA, 134.159/14B–33, Z. 1006: Fernspruch Eckhardt, Bukarest vom 22.3.1933.

ten Institutes – das noch 1932 keine einzige Filiale unterhielt – wurden nach Graz (Steiermärkische Escomptebank) und nach Salzburg (Bankhaus Carl Spängler & Co) geknüpft.

Nach dem Ersten Weltkrieg musste auch die NEG ihre Geschäftstätigkeit den neuen Gegebenheiten im Donauraum anpassen. Nachdem sie noch kurz vor Kriegsende die Bosnische Industrie- und Handelsbank in Sarajevo gegründet hatte, war sie 1919 gezwungen, ihre Alleinherrschaft über die Böhmisches Escompte-Bank aufzugeben, das Institut unter Mitwirkung der Živnostenská banka mit den ehemaligen tschechischen Filialen der Creditanstalt zusammenzulegen und sich mit einer Minderheitsbeteiligung an der so entstehenden BEBKA (Böhmisches Escompte-Bank und Kreditanstalt) zufriedenzugeben. Erst 1927 beteiligte sich die NEG an einer weiteren Bank in den Nachfolgestaaten, an der Bank Handlowy (Kommerzbank) in Warschau; 1928 erfolgte mit dem Erwerb der Aktienmajorität der Banque Chrissoveloni in Bukarest ein weiterer Expansionsschritt auf dem internationalen Terrain.⁴³

Auf der anderen Seite hatte auch die Escompte-Gesellschaft nach 1918 Anlehnung an westliche Kapitalgruppen gesucht und gefunden. Die Partner der NEG waren die Banque de Bruxelles, der Comptoir d'Escompte de Geneve, die Hambros Bank und die Lloyds Bank in London, Harriman & Co in New York sowie die Berliner Handelsgesellschaft. 1930 kam als weiterer Aktionär die Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie hinzu; 1933 trat an die Stelle des Comptoir d'Escompte de Geneve die Schweizer Diskontbank. Die ausländischen Banken hielten zu dieser Zeit insgesamt rund 40 % des Aktienkapitals der NEG.⁴⁴

In Österreich konzentrierte sich die Escompte-Gesellschaft, die aus der Zeit vor 1918 über eine gewisse Nähe zum Elektrizitätssektor und zur elektrotechnischen Industrie (Brown-Boveri) verfügte, auf die Finanzierung des Ausbaus der Wasserkräfte. Ende der zwanziger Jahre wurden diese Aktivitäten auch auf das Ausland ausgedehnt. So nahm die Bank 1927 an der Finanzierung der Jalomita Wasserkraft AG in Rumänien Anteil. 1929 beteiligte sie sich an der Gründung bzw. an Kapitalerhöhungen westeuropäischer Elektro-Holdinggesellschaften wie der ELEKTROBEL, HISPANOBEL und SOBELPOL; 1930 wurden Anteile eines jugoslawischen Elektrizitätsunternehmens, der Jelica AG in Serbien, erworben.⁴⁵

43 Geschäftsberichte der NEG für 1927 und 1928.

44 ÖVW, 23.4.1932, 296; 17.6.1933, 305.

45 Geschäftsberichte der NEG für 1927, 1928, 1929 und 1930. Vgl. Weber, Vor dem großen Krach, 364 f. Die Beteiligung an der Jelica AG, die 1934 – anlässlich der großen Rekonstruktion des österreichischen Bankwesens – an die Industriekredit AG übertragen wurde, wurde von dieser 1937 verkauft. Siehe: ÖVW, Bilanzen, 19.6.1937, 292.

Mit der Fusion mit der Vereinigten Elektrizitäts AG, einer Holdinggesellschaft für Elektrowerte in ganzen Donauraum⁴⁶, setzte die Bank 1930 einen spektakulären Schritt, der unter den Zeitgenossen einiges Rätselraten auslöste. Die Elektroaktivitäten wurden danach innerhalb der Bank von einer neu konstituierten „Abteilung für Energiewirtschaft“ weitergeführt.⁴⁷ Die Transaktion schien – bei dem starken Engagement der Bank im Elektrizitätssektor – einer gewissen inneren Logik nicht zu entbehren.⁴⁸ Rückblickend ist jedoch klar, dass die Fusion nur dazu diente, die Verluste der Bank zu verschleiern, indem die stillen Reserven der Elektrizitäts AG in der Höhe von 16 Mio. S zur Verlustabschreibung herangezogen wurden.⁴⁹

Was als Rettungsaktion gedacht gewesen war, erwies sich für die Bank sehr bald als Bumerang: Die NEG erhöhte anlässlich dieser Transaktion ihr Aktienkapital von 39 auf 54 Mio. S, was zu einem starken Rückgang des Börsenkurses führte. Zwar gelang es, einen Teil (40.000 Stück) der neu emittierten Aktien fix in Frankreich unterzubringen. Die Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie, die großes Interesse für den Plan eines weiteren Ausbaues der österreichischen Wasserkräfte im Verein mit der NEG zeigte, erhielt in diesem Zusammenhang sogar zwei Sitze im Verwaltungsrat der Wiener Bank.⁵⁰

Mit der Fortdauer der Weltwirtschaftskrise – und insbesondere nach dem offenen Ausbruch der Creditanstalt-Krise – flossen weitere Escompte-Aktien an die Börse zurück. Wie der Bankverein und die Creditanstalt war auch die NEG gezwungen, laufend eigene Aktien vom Markt zu nehmen. Es mag der Bank tatsächlich gelungen sein, einen Großteil der rückfließenden Aktien vorübergehend bei einem befreundeten Investment Trust, der International European Investment Corporation, unterzubringen.⁵¹ Am Ende war jedoch auch die Escompte-Gesellschaft Besitzer eines Drittels ihres eigenen Aktienkapitals und führte – um diese Tatsache zu verschleiern – diese Aktien zu einem überhöhten Kurs als Aktivum in ihren Büchern.⁵²

46 Die Gesellschaft verfügte über Beteiligungen an insgesamt 31 Unternehmen in den Bereichen Gas-, Wasser- und Stromversorgung und öffentlicher Verkehr. Die Gesellschaft verfügte über Beteiligungen an insgesamt 31 Unternehmen in den Bereichen Gas-, Wasser- und Stromversorgung und öffentlicher Verkehr.

47 Geschäftsbericht der NEG für 1929.

48 ÖSTA, AdR, FA, Zl. 36.607/1930. Das Finanzministerium beurteilte in diesem Zusammenhang auch den Umtausch-Schlüssel von 1 NEG-Aktie gegen 3 Aktien der VELAG als gerechtfertigt.

49 ÖVW, 6.5.1933, 741 f.

50 Französische Beteiligung an der Niederösterreichischen Escompte-Gesellschaft, ÖVW, 24.5.1930, 393 f.; Französische Finanzierung der Wasserkräfte, ÖVW, 28.6.1930, 453.

51 Solche Meldungen wurden von der Bank zumindest selbst lanciert. Siehe: ÖVW, 23.4.1932, 295 f.

52 Wirtschaftsstatistisches Jahrbuch der Arbeiterkammer 1931/32, 362.

Um die Niederösterreichische Escompte-Gesellschaft und den Bankverein wieder flottzumachen, sah der von Kienböck und Finanzminister Weidenhoffer gemeinsam erarbeitete Sanierungsplan vom März 1933 vor, zum Zweck der Bankensanierung eine neue Institution, die Gesellschaft für Revision und treuhändige Verwaltung G.m.b.H., ins Leben zu rufen.⁵³ Dieser im Einflussbereich der Nationalbank stehenden Gesellschaft sollten von der Notenbank und vom Staat 140 Mio. S zur Verfügung gestellt werden, um sie in die Lage zu versetzen, von den beiden gefährdeten Banken schwer realisierbare Aktiven zu übernehmen und ihnen gleichzeitig neues Aktienkapital zur Verfügung zu stellen. Die Nationalbank wollte sich an der Sanierungsaktion mit einem Betrag von 40 Millionen beteiligen; der Staat sollte hundert Millionen beisteuern, davon 50 Millionen, die eigentlich für die Rückzahlung des 1931 anlässlich der Creditanstalt-Krise von der Bank of England gewährten Kredits reserviert waren.

Diesem Plan begegnete aber im Ministerrat ein unerwartet harter Widerstand. Die dem Landbund angehörenden Minister, insbesondere Innenminister Bachinger, brachten genau jene Argumente ins Spiel, mit denen auch bei einer Wiedereinberufung des Parlaments hätte gerechnet werden müssen:

„Man müsse sich vorstellen“, wandte der Innenminister ein, „was es bedeutet, wenn der Staat, der weder für die Arbeitsbeschaffung, noch für die kreditbedürftigen Bauern Geld hat, [...] 140 Mio S in zwei fallit gewordene Banken hineinsteckt. [...] Bei den Bundesbahnen können die Gehalte nicht ausbezahlt werden, man hat kein Geld für die notwendigen Investitionen und für die Banken ist es mit einem Schlag reichlichst da. Ich wundere mich sehr, dass die ausländischen Berater solche Summen für die Banken ausgeben lassen wollen, für die Durchführung eines Arbeitsbeschaffungsprogramms aber nicht den kleinsten Betrag bewilligen. [...] In der Bevölkerung würde es besser wirken, wenn die beiden Banken [...] ihrem Schicksal überlassen würden. Die Banken haben ohnedies nicht zum Segen der Wirtschaft gearbeitet.“⁵⁴

Der Landbund konnte erst in mehrtägigen Verhandlungen mit der Zusage beruhigt werden, einen Betrag von 40 Mio. S für Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen und Kredite für die Landwirtschaft zur Verfügung zu stellen. Erst danach kam die Stützungsaktion für den Bankverein und die Escompte-Gesellschaft in Gang.

53 Gegründet mit Verordnung vom 20. März 1933, BGBl. Nr. 69. Formell hatte die Gesellschaft, die mit einem Grundkapital von 50.000 S ausgestattet war, den Auftrag, die Revision der Buchführung der gewerblichen und landwirtschaftlichen Genossenschaften durchzuführen. Sie konnte aber auch zur Übernahme treuhändiger Funktionen herangezogen werden.

54 MRP, Kabinett Dollfuß, Bd. 2, MRP. Nr. 680.

Die Gesellschaft für Revision und treuhändige Verwaltung wurde schließlich mit Vermögenswerten in der Höhe von insgesamt 180 Millionen Schilling ausgestattet.⁵⁵ Sie übernahm in der Folge von den beiden betroffenen Banken, NEG und Bankverein, dubiose Aktiven zum Bilanzwert gegen eigene Schuldverpflichtungen, die rediskontfähig waren und von Banken mit ihrem vollen Wert in der Bilanz ausgewiesen werden konnten. Ähnlich wie im Deutschen Reich war also auch in Österreich eine Institution ins Leben gerufen worden, die als temporär angesehene Schwierigkeiten der Banken lösen helfen sollte. Das Vorbild ist unverkennbar. Der Unterschied bestand darin, dass die österreichische Gesellschaft die Funktionen von TILKA und FINAG in einem erfüllte.

Von den insgesamt 143,2 Millionen Schilling, welche die Gesellschaft für Revision und treuhändige Verwaltung für den Zweck der Wiederflottmachung des Bankverein und der Escompte-Gesellschaft aufwandte, ging der Löwenanteil, nämlich 93,6 Mio., an die NEG. Der Bankverein benötigte für Wertberichtigungen und die Wiederauffüllung des Kapitals 49,6 Mio. S.⁵⁶ Der Bankverein führte 1933 seine zweite Bilanzbereinigung innerhalb kurzer Zeit durch. Er wies Ende 1933 ein Aktienkapital von 29,5 Mio. und Reserven von 1,1 Mio. S aus; das Kapital der NEG wurde auf 11 Millionen herabgesetzt; Reserven waren in diesem Fall keine mehr vorhanden. Tabelle 4 zeigt, welchen Aderlass das österreichische Bankwesen neuerlich hatte hinnehmen müssen.

Tabelle 4: Aktienkapital und offene Reserven des WBV und der NEG Ende 1930 und Ende 1933 (in Mio. S)

| | Ende 1930 | Ende 1933 |
|---|--------------|-------------|
| WBV | | |
| Aktienkapital | 55,0 | 29,5 |
| Reserven | 27,5 | 1,1 |
| Insgesamt | 82,5 | 30,6 |
| NEG | | |
| Aktienkapital | 54,0 | 10,0 |
| Reserven | 42,3 | / |
| Insgesamt | 96,3 | 10,0 |
| Eigenkapital von WBV + NEG insgesamt | 178,8 | 40,6 |

Quelle: Wärmer, Kreditwesen, 45.

⁵⁵ Gustav Wärmer, Das österreichische Kreditwesen, Wien 1936, 44.

⁵⁶ Kernbauer, Währungspolitik, 369.

4 Am Ende: Doch eine große Bankfusion

Und dennoch erwies sich auch diese neuerliche Feuerwehraction als ungenügend, sodass schließlich ein Jahr später doch noch auf einen Vorschlag zurückgegriffen wurde, den Innenminister Bachinger lanciert hatte: die Fusionierung von Escompte-Gesellschaft und Bankverein mit der Creditanstalt. Im Frühjahr 1934 war klar, dass es den beiden notleidenden Banken trotz der 1933 zugeführten neuen Mittel nicht möglich sein würde, eine ausgeglichene Bilanz für das abgelaufene Geschäftsjahr zu erstellen. Wie der „Österreichische Volkswirt“ berichtete, hatten die Verluste des Bankverein in den Jahren 1932 und 1933 insgesamt 170 Mio. S betragen; jene der Escompte-Gesellschaft waren mit 203 Millionen noch höher.⁵⁷

Die Gründe hierfür waren verschiedener Natur: Der Bankverein konnte, was seine Bilanzstruktur betraf, als saniert gelten. Er war aber wegen seines ausgedehnten Filialnetzes in seiner laufenden Gebarung durch relativ hohe Regionen belastet.⁵⁸ Bei der Escompte-Gesellschaft war das Problem tiefergehend; sie wies nach wie vor einen unverhältnismäßig hohen Anteil ertragsloser Aktiva auf. Beide Institute litten darüber hinaus unter dem Umstand, dass ihnen der weitere Zugang zum Kredit der Notenbank versperrt war.

Dass die Krise des Bankvereins von anderer Qualität war als jene der Escompte-Gesellschaft, haben schon die Zeitgenossen festgehalten: „Von den beiden Banken, die jetzt als solche zu bestehen aufhören“, schrieb der „Volkswirt“ anlässlich der Fusion des Jahres 1934, „hat die frühere Leitung der Niederösterreichischen Escompte-Gesellschaft [...] das Schicksal dieses Institutes selbst verschuldet. Der Wiener Bank-Verein ist [...] eher das Opfer des Zusammenbruchs der anderen Banken [...] Das ist in den amtlichen Verlautbarungen zur Bankenkonzentration anerkannt, wo festgestellt wird, daß die eingefrorenen ertraglosen Aktiva des Wiener Bank-Vereins verhältnismäßig niedrig seien, während der große nicht voll ausgenützte Apparat sein Gewinn- und Verlustkonto erheblich belastet habe. Äußerlich findet diese Anerkennung darin ihren Ausdruck, daß die Credit-Anstalt für Handel und Gewerbe ihre Firma in Österreichische Credit-Anstalt – Wiener Bank-Verein ändert und daß mehrere Mitglieder der Geschäftsleitung des Wiener Bank-Vereins in die Direktion oder in den Verwaltungsrat der fusionierten Banken übernommen werden dürften.“⁵⁹

In der Tat wurden sechs Mitglieder des Administrationsrates des Wiener Bankverein sowie der Vorsitzende des Vorstandes, Alfred Heinsheimer, in den

57 ÖVW, Die Bilanzen, 9.6.1934, 282.

58 Während der Bankverein zum Zeitpunkt der Fusion 1934 rund 800 Angestellte beschäftigte, betrug diese Zahl bei der NEG 370.

59 Walther Federn, Bankenkonzentration, ÖVW, 28.4.1934, 667.

Verwaltungsrat der CA-BV kooptiert. Dagegen erwies es sich – angesichts der schrumpfenden Geschäftstätigkeit – als unmöglich, ehemalige Vorstandsmitglieder des Bankverein in die Direktionsetage des fusionierten Instituts zu übernehmen. Heinsheimer selbst starb völlig unerwartet zu Beginn des Jahres 1935.⁶⁰

Der Bankverein, dies war die einhellige Meinung aller zeitgenössischen Kommentatoren, hätte auch bei günstiger Entwicklung der Konjunktur nach 1934 Jahre gebraucht, um seine Ertragsrechnung ins Gleichgewicht zu bringen.⁶¹ Noch viel gravierender war die Lage der Escompte-Gesellschaft. Schon 1933 hatte sich die alte Leitung der Niederösterreichischen Escompte-Gesellschaft einer zunehmend heftiger werdenden Kritik der Öffentlichkeit ausgesetzt gesehen. Insbesondere der „Volkswirt“, der sich bereits in den vorangegangenen Jahren als kompromissloser Ankläger von Missständen im Bankwesen erwiesen hatte, sah wenig Anlass, die Direktoren der NEG zu schonen. Der Präsident des Verwaltungsrates der Bank, der betagte Maxime Kraßny-Krassien trat auf Grund der von allen Seiten geübten Kritik Anfang Mai 1933 – offiziell aus gesundheitlichen Gründen – von seinem Amt zurück. Sein Nachfolger wurde – auf Drängen Viktor Kienböcks – Ludwig Urban, der Präsident des Hauptverbandes der Industrie; zum leitenden Direktor der Bank war kurz vorher – ebenfalls auf Vorschlag Kienböcks – Dr. Ernst Mosing, ein ehemaliges Direktionsmitglied der Boden-Credit-Anstalt, bestellt worden.⁶²

Die neue Leitung der Escompte-Gesellschaft veröffentlichte im Juni 1933 eine Bilanz für das Jahr 1932, in welcher die auf Grund einer Notverordnung vom 20. März 1933⁶³ mit Hilfe des Bundes und der Nationalbank durchgeführten Sanierungsmaßnahmen bereits zum Ausdruck kamen. Die 18 Mio. S eigenen Aktien sowie die offenen Reserven der Bank in der Höhe von 42,3 Mio. S wurden abgeschrieben; sodann wurde das verbliebene Aktienkapital von 36 Mio. im Verhältnis von 50:1 auf 720.000 Schilling zusammengelegt und eine Wiederauffüllung des Kapitals auf den Betrag von 29,5 Mio. vorgenommen. Von den neuen Aktien übernahm die Gesellschaft für Revision und treuhändige Verwaltung (GRTV) 26 Millionen, während die ausländischen Geschäftspartner der NEG 2,78 Mio. zeichneten; die aus dem Agio entstandene neue Kapitalreserve betrug 2,95 Mio. S.

60 ÖVW, 2. 6.1934, 768 f; BA-Archiv, VWP-CABV, 31. Mai 1935.

61 Vgl. Wärmer, Kreditwesen, 44 f; Max Sokal, Neugestaltung und Zusammenfassung im österreichischen Bankwesen, in: Mitteilungen des Verbandes österreichischer Banken und Bankiers Heft 1–2/1935, 12 f.

62 NFP, 4. Mai 1933. PRO, FO 371 18366, R 1526: Annual Report on Austria for 1933.

63 Verordnung vom 20. März 1933, BGBl. Nr. 69 über die darlehensweise Hingabe von Vermögensschaften des Bundes an die Gesellschaft für Revision und treuhändige Verwaltung.

Darüber hinaus übergab die NEG der GRTV überbewertete Beteiligungen und eingefrorene Forderungen in der Höhe von 65 Mio. S zum Buchwert, sodass die Bank in die Lage versetzt wurde, diese Außenstände zu aktivieren.⁶⁴ Der einbekannte Verlust der Escompte-Gesellschaft belief sich allein nach dieser Bilanz auf mehr als 160 Mio. S (siehe Tabelle 5). Dies entsprach fast 170 % des 1931 ausgewiesenen Eigenvermögens. Mit anderen Worten: Die Bank war in einem großen Ausmaß überschuldet, denn die Aktiven hätten ohne die Hilfe des Bundes und der Nationalbank bei weitem nicht ausgereicht, die Verpflichtungen zu decken.

Tabelle 5: Gesamtausmaß der von der NEG im Sommer 1933 einbekannten Verluste (in Mio. S)

| | |
|---|-------|
| Vernichtung eigener Aktien | 18,0 |
| Abstempelung des Restkapitals | 35,3 |
| Abbuchung der offenen Reserven | 42,2 |
| Übernahme von dubiosen Aktiven durch die GRTV | 65,1 |
| Abschreibung aus dem Gewinnvortrag | 2,6 |
| Gesamt | 163,2 |

Quelle: ÖVW, Die Bilanzen, 17.6.1933, 297.

Wie bei der Creditanstalt-Krise im Frühjahr 1931 war klar, dass dieser Verlust unmöglich im Laufe eines einzigen Jahres entstanden sein konnte. Walther Federn nahm dies zum Anlaß, in ungewöhnlich scharfer Form mit den Verantwortlichen der Escompte-Gesellschaft abzurechnen:

„Man ist abgestumpft gegen Bankbrüche. Daß die Weltkrise von vorbildlosem Ausmaß, diese Zertrümmerung aller Vermögenswerte, den Banken schwerste Verluste zufügt, [...] nimmt niemand wunder. [...] Je später eine Bank das Opfer der Krise wurde, desto eher möchte man darin das unentrinnbare Walten des Schicksals erblicken. Und dennoch wäre dieses Urteil falsch [...]: Vor großen Verlusten hätte auch die beste und vorsichtigste Leitung keine Bank bewahren können. Aber nie darf zugegeben werden, daß eine Bank ohne schwerstes Versagen und Verschulden der Leitung so weit kommen konnte, daß sie nicht nur ihr eigenes Vermögen verlor, sondern auch die Gläubiger hätte schwer schädigen müssen, wenn ihr nicht aus öffentlichen Mitteln beigesprungen worden wäre. Ganz besonders gilt dies von der Niederösterreichischen Escompte-Gesellschaft, deren Lage jetzt enthüllt ist und

⁶⁴ ÖVW, Die Bilanzen, 17. Juni 1933, 297 f.

deren Leitung [...] als die schuldigste unter allen der in Schwierigkeiten geratenen und auf Kosten der Öffentlichkeit sanierten Wiener Banken dasteht.

Keine Bank hat ihre Verluste und Schwierigkeiten so lange und so erfolgreich zu verheimlichen gewußt wie die Escompte-Gesellschaft. Das kam daher, daß sie unter den günstigsten Voraussetzungen arbeitete, mit ausgesuchtem Kundenkreis, ohne Filialen [...], mit wenig Personal und mit niedrigen Unkosten. Und mit einer Tradition vorsichtiger Gebarung, deren Schein äußerlich festzuhalten den Leitern der Bank ausgezeichnet gelang. [...] Im Bestreiten aller ungünstigen Gerüchte, in der Aufrechterhaltung des Scheins von Kraft und Reichtum waren die Leiter der Escompte-Gesellschaft unerreichte Meister. [...]

Noch für das Jahr 1931 [...] wollte die Bank eine Dividende ausschütten und konnte nur mühsam davon abgehalten werden [...] Gerade vor einem Jahr gab die Bank sich noch so stark, daß sie mit 5 Mill. S an der Kapitalerhöhung des Bank-Vereines teilnahm, und sie war damals und heute viel sanierungsbedürftiger als diese Bank. [...]

Gewiß, auch die Engagements der Escompte-Gesellschaft sind in den letzten zwei Jahren [...] schlechter geworden [...] Aber all diese Verluste und Schwierigkeiten der letzten Jahre können nur einen Teil der nun zutage tretenden Verluste erklären. Für den Rest liegt die Erklärung darin, daß die Bank seit Jahren – wenn nicht gar schon seit der Aufstellung der Goldbilanz – fiktive Werte in die Bilanz eingesetzt und unverdiente Dividenden verteilt hat. [...] Durch diese unverantwortliche Bilanzpolitik [...] hat die Escompte-Gesellschaft die eigenen Aktionäre und die Öffentlichkeit jahrelang irreführt. Ein besonderes Gewicht erhält diese Vorgangsweise, wenn man sich daran erinnert, daß die Escompte-Gesellschaft im Jahre 1930 die zu ihrem Konzern gehörige Vereinigte Elektrizitäts-Gesellschaft sich einverleibt [...] hat [...] Heute, da die Aktien der Escompte-Gesellschaft wertlos geworden sind, während die Elektro-Abteilung den größeren Teil zum Rohgewinn der Bank beisteuert, stellt sich diese Fusion als nackte Beraubung der Aktionäre jenes Unternehmens dar. [...]

Hätten die Leiter der Escompte-Gesellschaft nicht geglaubt, sich erlauben zu dürfen, die Öffentlichkeit irrezuführen bis zu dem Augenblick, wo sie auch mit Hilfe der Nationalbank nicht mehr weiter konnten und wo bei der vergleichenden Prüfung der Bilanzansätze des Bank-Vereines und der Niederösterreichischen Escompte-Gesellschaft sich zeigte, daß die gleichen Engagements bei jenem weit niedriger bewertet waren als bei dieser, daß der Bank-Verein z. B. seine Chinabonds sehr stark abgeschrieben hatte, so hätte es nie so weit mit der Bank kommen können, hätten niemals so große Opfer für die Erhaltung der Bank von der Öffentlichkeit gebracht werden müssen [...]

Immer wieder darf man, um zu zeigen, wie Bankleiter zu verfahren haben, wenn sie auch im Mißgeschick noch öffentliche Achtung beanspruchen dürfen,

auf das Gebaren der Leiter des Bank-Vereins hinweisen. Auch er ist ein Opfer der Krise, auch er konnte sich nicht vor schwersten Verlusten bewahren [...], aber seine Leitung hat frühzeitig die Lage erkannt und ihr Rechnung zu tragen versucht. Als erstes Institut hat der Bank-Verein die Dividende herabgesetzt [...], hat den Kurs der Aktien weit unter pari sinken lassen und die Dividendenzahlungen eingestellt. Er hat im vorigen Jahr eine Bilanzbereinigung vorgenommen, die vielleicht [...] schon damals nicht ganz ausreichend war, aber doch weitgehend den Willen zur Bilanzehrlichkeit bekundet hat. [...]

[Er ist] nicht überschuldet. Dies, obwohl er als dezentralisierte Bank mit dem größten Filialnetz und der größten Angestelltanzahl unter viel schwierigeren Verhältnissen gearbeitet hat als die Escompte-Gesellschaft.

Nicht für die Verluste [...] machen wir die Leiter der Escompte-Gesellschaft verantwortlich, sondern für die geflissentliche Irreführung der Aktionäre und der Öffentlichkeit. [...] Sie sind sich offenbar ihres Verschuldens noch gar nicht bewußt geworden. [...] Aber so lange nicht den Bankleitern zum Bewußtsein gebracht wird, daß sie unter keinem anderen Sittengesetz stehen als jeder andere Kaufmann, ja daß sie verpflichtet sind, sich viel strenger daran zu halten, so lange kann das Bank- und Aktienwesen nicht gesunden. Und dieses Sittengesetz heißt Wahrheit [...] in den Bilanzen. [...] Man komme nicht mit der Schwierigkeit der Einschätzung der Werte der Vermögensbestände. Daß die Chinabonds bestenfalls einen Bruchteil des Bilanzansatzes wert sind, haben die Machthaber der Escompte-Gesellschaft ganz genau gewußt. Sie haben wissentlich die Bilanzen gefälscht.⁶⁵

5 Die große Lösung von 1934

Als sich die Lage 1934 neuerlich zuspitzte, stand ein weiterer Bundeszuschuss angesichts der äußerst angespannten Budgetlage nicht mehr zur Disposition. Auch die Reserven der Nationalbank waren durch die Sanierungsaktion von 1933 weitgehend aufgezehrt. Gangbar erschien nur mehr eine „große“ Lösung, für deren Erfolg geringe Mittel aufgewandt werden mussten.

Da eine Fusion von Bankverein und Escompte-Gesellschaft, wie sie 1932 von Kienböck vorgeschlagen worden war, durch die Ereignisse überholt schien, mussten andere Alternativen in Erwägung gezogen werden. Eine davon bestand in der Zusammenlegung des Mobilbankgeschäftes der beiden Institute unter Ausscheidung der Industriebeteiligungen, die in eine eigene Holdinggesellschaft eingebracht werden sollten. Dieser Plan, für den – wie erwähnt – auch der Generaldirektor der Creditanstalt eintrat, indem er eine Einbringung auch des industriellen Aktienbesitzes seines Institutes für mög-

65 Walthar Federn, Escompte-Gesellschaft, ÖVW, 17.6.1933, 905 ff.

lich hielt⁶⁶, wurde wieder fallengelassen. Er hätte einen zu hohen finanziellen Aufwand erfordert.⁶⁷

Als letzter Ausweg verblieb also nur ein Aufgehen der beiden nicht mehr lebensfähigen Banken in der Creditanstalt, die damit gleichsam eine Monopolstellung am österreichischen Finanzsektor erringen würde. Nach längeren Verhandlungen mit Adrianus van Hengel konnte schließlich eine Lösung erzielt werden, die eine formelle Fusion der Creditanstalt mit dem Bankverein vorsah, während die Creditanstalt im Fall der Escompte-Gesellschaft nur bereit war, einen Teil des Mobilbankgeschäftes sowie gewisse andere Aktiva zu übernehmen. Der überwiegende Teil des Aktienbesitzes der NEG sowie andere schwer mobilisierbare Aktiva sollten an eine Nachfolgegesellschaft der NEG, die Österreichische Industriekredit AG, übertragen werden.

Die Bedingungen für die Zustimmung der Creditanstalt lassen unschwer die Handschrift von Hengels erkennen: Bei der Bewertung der von der Escompte-Gesellschaft und vom Bankverein zu übernehmenden Aktiva sollte „nach den gleichen rigorosen Grundsätzen vorgegangen werden, welche für die Creditanstalt bei der Bewertung ihrer eigenen Positionen maßgebend sind“; außerdem sollte Vorsorge dafür getroffen werden, dass die Liquidität der Bank durch die Übernahme der fremden Aktiva nicht beeinträchtigt würde.⁶⁸ In der Tat unterzog die Creditanstalt die Aktiva des WBV und der NEG einer genauen und gründlichen Überprüfung.⁶⁹ Beim Bankverein sollten trotz der 1932 und 1933 bereits erfolgten Sanierungsmaßnahmen neuerlich große Abschreibungen zur Durchführung kommen.⁷⁰

Viktor Kienböck (als Präsident der Nationalbank Repräsentant des Mehrheitseigentümers beim Bankverein und bei der NEG) und van Hengel einigten sich schließlich auf folgende Lösung:

- Die Creditanstalt übernahm den Wiener Bankverein im Wege der Fusion rückwirkend mit dem 1. Jänner 1934 und änderte ihren Namen in Österreichische Creditanstalt – Wiener Bankverein.
- Der WBV hatte in seiner Bilanz Wertberichtigungen in der Höhe von 46 Mio. S vorzunehmen, die von der Nationalbank zu tragen waren.
- Die Creditanstalt nahm anlässlich der Fusion eine Erhöhung ihres Ak-

66 Auch der Berater des Völkerbundes, Rost van Tonningen, hatte sich für diese Lösung ausgesprochen. Siehe: Kernbauer, Währungspolitik, 372.

67 ÖSTA, AdR, FA, Zl. 31901/1934: Communique Brauneis über die Fusion Österr. Creditanstalt-Wiener Bankverein. Siehe auch Zl. 51417/1934: Denkschrift der Regierung über die Maßnahmen zur Reorganisation des Wiener Bankverein. (Gerichtet an das Kontrollkomitee der Garantiestaaten der Völkerbundanleihe.)

68 OeNB-Archiv, Sitzung des Generalrates der OeNB vom 23.4.1934.

69 ÖSTA, AdR, FA, Zl. 43.212/1934; VWP-NEG, 25.5.1934.

70 Walther Federn, Bankenkonzentration, ÖVW, 28.4.1934, 567.

- tenkapitals von 142 auf 167 Mio. S vor, wobei die neuen Aktien von der Nationalbank al pari übernommen wurden.
- Von der Niederösterreichischen Escompte-Gesellschaft übernahm die Creditanstalt die gesamten Bucheinlagen und Kassenscheine, ferner an Aktiven die freien Kontokorrentguthaben sowie Debitoren und Effekten nach freier Wahl bis zu einem Ausmaß von 70 Mio. Schilling. Dies entsprach einem Großteil des laufenden Bankgeschäfts der NEG.⁷¹
 - Die Escompte-Gesellschaft wurde in eine Holdinggesellschaft mit dem Namen Österr. Industriekredit AG umgewandelt, deren Aktienmehrheit bei der Notenbank liegen sollte. Die Gesellschaft hatte das Recht, Industrieobligationen auszugeben. Ihre Aufgabe bestand darin, die ihr verbliebenen Engagements entweder zu liquidieren oder rationell zu verwalten.⁷²

Unter den von der Niederösterreichischen Escompte-Gesellschaft übernommenen Aktiven befanden sich größere Posten von Aktien der Pulverfabrik Skoda-Wetzler (an der die CA selbst durch Aktienbesitz interessiert war), Aktien der Hutter & Schrantz AG, der STEWEAG und der Tiroler Hauptbank. Die bedeutendsten Kreditengagements, die von der NEG an die Creditanstalt-Bankverein übergangen, betrafen die Skodawerke-Wetzler AG, die Chemische Fabrik Wagemann, Seybel & Co, die Vereinigte Brauereien AG, die Lampen- und Metallwarenfabrik R. Ditmar – Gebr. Brünnner AG, die Semperit AG und einen Großkredit an die Alpine Montan-Gesellschaft in der Höhe von 10 Mio. S, der allerdings vertraglich noch nicht fixiert war. Der Gesamtbetrag dieser Aktiven machte ungefähr 60 Millionen Schilling aus.⁷³

Die Creditanstalt war, wie der „Österreichische Volkswirt“ schrieb, „in erster Linie darauf bedacht, gute Debitoren zu übernehmen, weiters Aktien von Gesellschaften, an denen sie bereits beteiligt (war) oder eine Beteiligung durch die Aufnahme des Bank-Vereines erhalten hat“.⁷⁴

Durch die Fusion des Frühjahrs 1934 wurde die Creditanstalt-Bankverein zur weitaus größten Bank Österreichs. Die Mehrheit ihres Aktienkapitals – 96 von 167 Mio. S oder rund drei Fünftel befand sich nun in öffentlichem Besitz (Bund und Nationalbank). Neben diesem „Mammutinstitut“ gab es – sieht man von den großen Sparkasseninstituten ab – in Wien nur noch wenige Banken von Bedeutung: die Filiale der nach dem 1. Weltkrieg französisch gewordenen Länderbank, die Società Italiana di Credito, eine

71 Geschäftsbericht der NEG für 1933–34.

72 Wirtschaftsstatistisches Jahrbuch der Arbeiterkammer 1932/33, 363 f.

73 ÖSTA, AdR, FA, Zl. 51833/1934. BA-Archiv: Exekutiv-Komitee-Sitzung-CABV, 28.6.1934.

74 ÖVW, 16.6.1934, 294.

Tochtergesellschaft der Mailänder Banca Commerciale Italiana, und die im Besitz der Dresdener Bank befindliche Mercurbank. Sie alle erreichten zusammengenommen nicht einmal 70 % der Bilanzsumme der ÖCA-WBV (siehe Tabelle 6).

Tabelle 6: Bilanzsumme der Wiener Banken 1934 (in Mio. S)

| | |
|---------------------------------|--------------|
| Creditanstalt-Bankverein | 799,2 |
| Länderbank (Niederlassung Wien) | 291,2 |
| Società Italiana di Credito | 161,7 |
| Mercurbank | 94,4 |
| 3 Banken gesamt | 547,3 |

Quelle: *Compass 1936*.

Die aus der NEG hervorgegangene Industriekredit AG besaß zwar eine Vollbankkonzession; sie agierte aber lediglich als Holdinggesellschaft bzw. als Liquidator dubioser Engagements ihrer Vorgängerinstitution. Sie verfügte – nach der radikalen Abstempelung der Aktien der Escompte-Gesellschaft von 29,5 auf 0,1 Mio. S und einer Neueinzahlung durch die Oesterreichische Nationalbank – über ein Aktienkapital von 10 Millionen. Die wertvollsten Aktiva der Gesellschaft bestanden in Beteiligungen an Unternehmungen der Elektrizitätswirtschaft, sowohl in Österreich als auch im Ausland. Diese Beteiligungen, zu denen unter anderem auch die TIWAG (Tiroler Wasserkraft AG) zählte, wurden in der Abteilung für Energiewirtschaft zusammengefaßt. Darüber hinaus verfügte die Industriekredit AG nach wie vor über einen Konzern von etwa dreißig Industrieunternehmen. Zu den wertvollsten Beteiligungen zählte neben Firmen aus dem elektrotechnischen Bereich und der Papierindustrie ein größeres Paket an Alpine-Montan-Aktien.⁷⁵

Die überragende Stellung der Creditanstalt-Bankverein wird durch ihre infolge der wiederholten Bankfusionen ausgebaute Stellung in den Bundesländern noch weiter unterstrichen. Zu ihrem Einflussbereich zählten neben der aus dem Konzern der Boden-Credit-Anstalt (BCA) stammenden Bank für Oberösterreich und Salzburg, die 1933 von der Creditanstalt im Verein mit der Nationalbank saniert worden war⁷⁶, die Hauptbank für Tirol und Vor-

⁷⁵ Kernbauer, Währungspolitik, 375 f; Wärmer, Kreditwesen, 46.

⁷⁶ Von den dabei anfallenden Abschreibungen in der Höhe von rund 6 Mio. S trug die Hauptlast die Creditanstalt (3,75 Mio.); die Nationalbank steuerte 1 Million durch Rückstellung von Wechsell, das Land Oberösterreich beteiligte sich mit einem Betrag von 0,2 Mio. S an der Sanierung der Oberbank.

arlberg-Tiroler Landesbank, 1930 – nach der Fusion von CA und BCA – aus dem Zusammenschluss der beiden verbliebenen Tiroler Banken entstanden, die von der Boden-Credit-Anstalt und der Bayerischen Hypotheken- und Wechselbank gegründete Bank für Kärnten und – aus dem Besitzstand der NEG – die Steiermärkische Escompte-Bank.

Was bedeutete die Fusion für die Creditanstalt? Zunächst einmal war damit ein „äußeres“ Ereignis von weitreichender Bedeutung verbunden: Die fusionierte Bank verlegte ihren Hauptsitz Ende Juni in das modernere und größere Gebäude des Bankverein in der Schottengasse. Der Betrieb im neuen Gebäude wurde bereits am 2. Juli 1934 aufgenommen.⁷⁷

Tabelle 7: Verteilung des Aktienkapitals der Creditanstalt-Bankverein nach dem Stand vom 15. Oktober 1935

| | Stück | Nominalkapital |
|-------------------------------|----------------|---------------------|
| Vozugsaktien | | |
| Ausländische Gläubiger der CA | 137.310 | 68,655.000.- |
| Soc. Générale de Belgique | 1.345 | 672.500.- |
| Banque Belge pour l'Etranger | 650 | 325.000.- |
| Deutsche Bank | 695 | 325.000.- |
| Deutsche Bank | 695 | 347.500.- |
| | 140.000 | 70,000.000.- |
| Stammaktien | | |
| Bund | 142.852 | 71,507.000.- |
| Österr. Industriekredit AG*) | 49.014 | 24,507.000.- |
| Oesterr. Nationalbank | 187 | 93.500.- |
| S.M.v.Rothschild | 141 | 70.500.- |
| Postsparkasse | 14 | 7.000.- |
| Streubesitz | 1.792 | 896.000.- |
| | 194.000 | 97,000.000.- |

**) Die Nationalbank übertrug ihren anlässlich der Fusion von 1934 zustandekommenen Besitz an Aktien der CA-BV (25 Mio. S) an die Industriekredit AG. Dieser reduzierte sich jedoch, weil die Nationalbank einen (unbekannten) Teil ihres Aktienbesitzes an die ausländischen Großaktionäre der NEG abtrat. Quelle: BA-Archiv, Nachlass Hofrat Georg Stern.*

⁷⁷ ÖSTA, AdR, FA, Zl. 47.900/1934. Schreiben der CA an das Finanzministerium vom 25.6.1934; Siehe auch: NFP, 29.6.1934.

Die Bank war nach der Fusion mit dem Bankverein zur Staatsbank geworden (siehe Tabelle 7), in deren Geschäftsführung allerdings die öffentliche Hand nicht direkt eingriff. Auch in Bezug auf ihren Status war nach den Sanierungsaktion der Jahre 1931–1933 eine erhebliche Besserung eingetreten, die durch die Entwicklung des Jahres 1934 nur noch weiter verstärkt wurde. Auf Grund dessen konnte mit Bundesgesetz vom 20. Juli 1934 (10. Creditanstalts-Gesetz)⁷⁸ die am 28. Mai 1931 im 2. Creditanstalts-Gesetz ausgesprochene Haftungserklärung des Bundes für die Einlagen bei der Bank aufgehoben wurde.

Zweitens waren mit der Fusion weitreichende personelle Konsequenzen verknüpft. Von den rund 800 Angestellten des WBV⁷⁹ wurde nur ein Teil übernommen. Per 1. Dezember 1934 beschäftigte die Creditanstalt-Bankverein insgesamt 1.733 Angestellte, während sämtliche Banken, die bis zu diesem Zeitpunkt in ihr aufgegangen waren, 1914 insgesamt 6.770 Personen beschäftigt hatten. Diese Vergleichszahl, die sich auf den Beschäftigtenstand insgesamt bezieht, erhält eine wichtige Ergänzung durch den Angestelltenstand von 1923, als die in Frage kommenden Banken allein im Gebiet der Republik Österreich mehr als 11.000 Beamte auf ihren Gehaltslisten hatten.⁸⁰

Mit Anfang Juli 1934 begannen die ersten Filialzusammenlegungen. Von den 31 Wiener Zweigstellen des Bankverein wurden sechs geschlossen und vier weitere mit Filialen der Creditanstalt zusammengelegt, sodass der vereinigten Bank 31 Filialen in der Bundeshauptstadt verblieben. Ursprünglich war sogar eine Reduzierung auf 22 vorgesehen gewesen. Die Zahl der Bundesländerfilialen der CA-BV stieg durch die Übernahme der Zweigstellen des Bankverein in Villach, Wels und Wiener Neustadt auf insgesamt elf; neun Bundesländer-Filialen des WBV wurden nicht weitergeführt.⁸¹

Weitere wichtige Synergieeffekte ergaben sich im Konzernbereich. Darauf hatte auch schon der „Österreichische Volkswirt“ in seinem Kommentar zur Bankenfusion hingewiesen:

„Es ist klar, daß nunmehr die bisher nur [...] langsam in Angriff genommene Bereinigung der den Banken gemeinsamen Unternehmungen rascher in Fluß geraten wird. Sie stehen nun wohl so tief zu Buch, daß die nötigen Nachlässe an Forderungen kein Problem mehr bilden. Liquidierungen und Zusammenlegungen gleichartiger Unternehmungen werden nun wohl in erheblichem Ausmaß erfolgen.“⁸²

78 BGBl. Nr. 157.

79 Sokal, Neugestaltung, 13.

80 Ebenda, 9.

81 BA-Archiv: Geschäftsbericht der ÖCA-WBV für 1934; NFP, 21. und 29.6.1934.

82 Walther Federn, Bankenkonzentration, ÖVW, 28.4.1934, 669.

Schon mit dem 1. Juli 1934 begannen die Vorarbeiten für eine Konzentration im Waggonbau. Zwar kam es zu keiner formellen Fusion der aus dem Interessenbereich der Escompte-Gesellschaft an die Creditanstalt übergegangenen Maschinen- und Waggonbau-Fabriks-AG in Simmering und der Grazer Waggon- und Maschinenfabriks AG. Im Herbst 1934 wurde jedoch das Erzeugungsprogramm der Grazer Firma nach Simmering verlegt; gleichzeitig übersiedelte die Administration des steirischen Unternehmens nach Wien. Ende 1934 übernahm der Simmeringer Betrieb darüber hinaus das Fabrikationsprogramm der Marchegger Maschinenfabrik der aus dem Konzern des Bankverein stammenden Wertheim AG. Die Marchegger Fabrik selbst wurde stillgelegt. Die Aktien der Brünn-Königsfelder Maschinenfabriks AG, die sich seit der Nostrifikation der böhmischen Fabrikationsstätte im Jahr 1921 im Besitz der Simmeringer Waggonbaufabrik befanden, wurden 1935 an die Erste Brüunner Maschinenfabriks-Gesellschaft verkauft.⁸³ Dies entsprach der allgemeinen Strategie der Creditanstalt in der Ära van Hengel, Beteiligungen im Ausland – insbesondere in der Tschechoslowakei – so weit als möglich abzustoßen.

Eine andere wichtige Konzentrationstendenz betraf den Automobilbau, der schon in den zwanziger Jahren mit großen Absatzproblemen konfrontiert gewesen war und als exportabhängiger Bereich unter der Weltwirtschaftskrise in besonderem Maße litt. Schon vor dem Zusammenbruch der Donaumonarchie war der Zusammenschluss einiger Automobilproduzenten, der Österreichischen Daimler-Motoren-Werke AG in Wiener Neustadt, der Fiatwerke in Wien und der Grazer Puchwerke AG erwogen worden. Nachdem die 1920 ins Leben gerufene Arbeitsgemeinschaft zwischen den drei Firmen wenig erfolgreich verlief, kam es 1928 zum Zusammenschluß der Daimler- und der Puchwerke zur Austro-Daimler-Puchwerke AG. Bankverbindung des neuen Unternehmens waren die Creditanstalt und der Wiener Bankverein, die sich die Kreditgewährung im Verhältnis 60:40 teilten.⁸⁴

Dieser ersten Flurbereinigung folgte 1930 – nach der Fusion Creditanstalt – Boden-Credit-Anstalt – der Abschluss einer Interessengemeinschaft zwischen der Austro-Daimler-Puch AG und den Steyr-Werken. Der Abstimmung der Produktionsprogramme fiel die in Aussicht genommene Erzeugung eines neuen PKW-Typs in Wiener Neustadt zum Opfer. Da der Absatz der großen Automobile, die Daimler produzierte, in der Weltwirtschaftskrise besonders

83 Compass, Jg. 1936, Band Österreich, 713 ff.

84 Compass Jg. 1931, Band Österreich, 731; Landesgericht Wien (LGW), 26 d Vr 6373/31 (Ehrenfestprozess), ON 445, Zeugenvernehmung Alfred Heinsheimer (Generaldirektor des WBV).

stark zurückging, wurde bereits 1931 die Einstellung der Automobilproduktion in Wiener Neustadt diskutiert.⁸⁵

Überhaupt wurde nach 1930 die Investitionstätigkeit auf dem Gebiet der Automobilproduktion in Wiener Neustadt praktisch eingestellt und ein Teil der Fabrik stillgelegt. Die Zahl der Arbeiter ging von 895 (am 31. Mai 1931) auf 357 (Ende November 1932) zurück; jene der Angestellten verringerte sich von 162 auf 89. „Im heurigen Jahre“, hieß es zur Lage der Fabrik 1932, „hat sich der Charakter der Produktion von Wr. Neustadt völlig verändert, da sie sich auf Spezialprodukte, nämlich den Geländewagen und den Eisenbahn-Triebwagen, eingestellt hat. Das Arbeitsprogramm von Wr. Neustadt betrifft also jetzt eigentlich ein Spezialgebiet des Automobilbaues und des Eisenbahnfahrzeugbaues. [...] Mit dem Charakter der Produktion haben sich auch die Kunden des Unternehmens verändert. Die früheren Erzeugnisse wurden fast ausschließlich an Privatkunden verkauft, während heute ein Produktionsprogramm vorhanden ist, das zum überwiegenden Teil durch Aufträge des Heeresministeriums und von Bahnverwaltungen gedeckt ist.“⁸⁶

Die Orientierung an Aufträgen der öffentlichen Hand erwies sich jedoch angesichts der nach der Creditanstalt-Krise eingeschlagenen Deflationspolitik, die eine dramatische Kürzung der staatlichen Investitionen von 248 Mio. S im Jahr 1930 auf 12,5 Mio. (1932) mit sich brachte, als Fehlkalkulation. Infolgedessen wurde 1934 ein weiterer drastischer Schritt in die Wege geleitet, der erst durch die Fusion von Creditanstalt und Bankverein möglich geworden war: Schon 1930 hatte die Creditanstalt auf einen völligen Zusammenschluss der Daimler- mit den Steyr-Werken gedrängt, was jedoch von der Direktion des Bankverein mit dem Hinweis auf die schwere Überschuldung des oberösterreichischen Unternehmens abgelehnt worden war.⁸⁷ Auch weitere Verhandlungen in den folgenden Jahren kamen nicht vom Fleck, da sich die beiden Konzernbanken nicht einigen konnten.⁸⁸

Durch die Bankenfusion des Jahres 1934 war dieses „institutionelle“ Hindernis beseitigt. „Es steht bereits fest“, hieß es folgerichtig in einer der ersten Vorstandssitzungen der CA-BV nach der Fusion, „daß die Fabrikation in Wiener Neustadt, welche nicht lebensfähig ist, stillgelegt wird, und zwar im Rahmen einer intendierten Fusion der Austro-Daimler-Puchwer-

85 LGW, 26 d Vr 6373/31 (Ehrenfestprozess), ON 458: Bericht über die Bilanz per 31. XII.1930 der Austro-Daimler-Puchwerke AG.

86 Ebenda.

87 LGW, 26 d Vr 6373/31 (Ehrenfestprozess), ON 447: Zeugenvernehmung Hugo Marcus (ehemaliger Direktor des WBV).

88 BA-Archiv: DSP-WBV, 7. Juli 1932; 11. Juli, 8., 9. und 10. August 1933, 28. Februar und 22. März 1934. Erst bei dieser letzten Sitzung, die schon mit Blick auf die Veränderungen im Banksektor stattfand, wurde die Fusion der beiden Automobilproduzenten ernsthaft in Erwägung gezogen.

ke AG mit der Steyr-Werke AG.⁸⁹ Tatsächlich wurde die Fusion im August 1934 beschlossen⁹⁰, womit das Schicksal des Wiener Neustädter Betriebs besiegelt war.⁹¹

Eine weitere Fusion, deren Realisierung durch die Zusammenfassung im Bankensektor möglich geworden war, betraf den Tiroler Elektrizitätssektor. Bereits im Juni 1934 wurde verlautbart, dass die TIWAG und die zum Konzern der Escompte-Gesellschaft zählende Zillertaler Kraftwerk AG, deren Verhältnis wegen eines Stromabsatzgarantievertrages gewissen Spannungen ausgesetzt gewesen war, in Fusionsverhandlungen eingetreten seien. Die Fusion sollte zugleich einen Akt der Sanierung darstellen, weil von vornherein klar war, dass die beteiligten Banken, die CA-BV und die Industriekredit AG auf einen Teil ihrer Forderungen gegenüber der Zillertaler AG würden verzichten müssen.⁹²

In Bezug auf die Auslandsbeteiligungen und -aktiva des Bankverein ging die Leitung des fusionierten Institutes äußerst selektiv vor. Zwar wurde unmittelbar nach der Fusion bekanntgegeben, dass die Creditanstalt die wichtige Budapester Filiale des Bankverein weiterführen würde, auch wenn die Geschäftsbeziehungen mit Ungarn durch die Devisenkontrollen behindert waren.⁹³ Doch hielt sich insbesondere in Budapest hartnäckig das Gerücht, „daß die Credit-Anstalt an der Aufrechterhaltung der Beteiligungen in Ungarn kein Interesse hat“.⁹⁴

Generaldirektor van Hengel begab sich selbst im Juni 1934 nach Budapest, um die Lage zu sondieren. Denn der Bankverein war in Ungarn nicht nur durch seine große Filiale vertreten; in seinem Portefeuille befanden sich darüber hinaus namhafte Aktienbeteiligungen an den Rimamurányer Eisenwerken, an Kohlengruben in Fünfkirchen, an der Ungarischen Donaudampfschiffahrts-Gesellschaft, der Ungarischen Gummiwarenfabrik und an einigen Unternehmen der Textilbranche.⁹⁵

Gleichwohl hatte auch der Bankverein sein Engagement in Ungarn schon im Verlauf der zwanziger und der frühen dreißiger Jahre beträchtlich einge-

89 BA-Archiv, VSP-CABV, 11. Mai 1934.

90 BA-Archiv, VSP-CABV, 22. August 1934.

91 Schon Ende April 1934 berichtete die Britische Gesandtschaft nach London: “Of the industrial reconstructions contemplated, the first made known is the concentration of the activities of the Steyr and Austro-Daimler Motor Companies at the works of the former; the latter company’s works being closed. Both companies are in a bad way.” (PRO, FO 371, 18842, R 26307: R.H. Hadow to Foreign Office, 27. April 1934.

92 ÖVW, Die Bilanzen, 23.6.1934, 302.

93 ÖSTA, AdR, FA, Zl. 47.900/1934. Schreiben der CA an das Finanzministerium vom 25.6.1934.

94 ÖVW, Die Bilanzen, 16.6.1934, 294.

95 Ebenda.

schränkt: Schon 1926 hatte die Bank die Hälfte ihres Besitzstandes an Aktien der Rimamurányer Eisenwerke AG veräußert.⁹⁶ Weitere Verkäufe fanden – trotz anderslautender Gerüchte – nicht statt. Im Gegenteil: In den Jahren 1930 und 1931 beteiligte sich der WBV im Verein mit dem ungarischen Großaktionär der „Rima“, der Pester Ungarischen Commerzialbank, wiederholt an Interventionskäufen an der Budapester Börse.⁹⁷ Die Verbindungen zur Clotilde AG, zur Telefonfabrik Berliner, zur Eisenwarenfabrik Frankl und zur Kaláner Bergbau- und Hütten AG (von deren Aktienkapital der Bankverein fast ein Drittel besessen hatte) waren sämtlich im Lauf der zwanziger Jahre gelöst worden.⁹⁸ Die weitere Lockerung der Geschäftsverbindungen zu Ungarn, die van Hengel anstrebte und durchführte – die Verbindung zur Rimamurányer Eisenwerke AG wurde in den Protokollen der CA-BV in den ersten Jahren nach 1934 nie mehr angesprochen⁹⁹ – war nur die konsequente Fortsetzung des vom Bankverein selbst eingeschlagenen Kurses unter den erschwerten Bedingungen der späten dreißiger Jahre. Die Filiale Budapest, die schon 1932 – anlässlich der ersten Sanierung des WBV – eine Reduzierung durch Zusammenlegung der drei Depositenkassen zu einer einzigen hinnehmen hatte müssen¹⁰⁰, wurde dennoch nicht aufgelassen, sondern nach dem „Anschluss“ Österreichs ans Deutsche Reich 1938 unter gänzlich neuen Vorzeichen neu aktiviert. Allerdings scheint der beabsichtigte Verkauf der Filiale an die Pester Ungarische Commerzialbank im Jahr 1934 nur an dem Umstand gescheitert zu sein, dass der Verkaufserlös nicht nach Wien transferiert werden hätte können.¹⁰¹

Ähnlich wie bei der Budapester Filiale verfuhr die Leitung der CA-BV auch bezüglich der Beteiligung des WBV am Jugoslawischen Bank-Verein. Der Bankverein hatte seiner jugoslawischen Tochterbank, an der er mit einer Quote von 40 % beteiligt war, in der schwierigen Situation des Jahres 1931 – gemeinsam mit seinen belgischen Geschäftsfreunden – finanziellen Beistand gewährt.¹⁰² Auch am Jugoslawischen Bank-Verein blieb ein grundsätzliches Interesse der Creditanstalt-Bankverein aufrecht. Anlässlich einer Sanierungsaktion stellte die CA-BV im Jahr 1935 rund 62.800 von 135.400

96 BA-Archiv, VSP-WBV, 18. August 1926.

97 BA-Archiv, VSP-WBV, 1. und 14. Oktober, 28. November 1930 und 19. Mai 1931.

98 BA-Archiv, Geschäftsberichte des WBV für 1924, 1925, 1927 und 1928.

99 Offensichtlich wurde die Beteiligung Ende 1934 verkauft. Siehe: ÖSTA, HHStA, Karton 158, Österr. Gesandtschaft Budapest an BKA, Auswärtige Angelegenheiten, 29. Dezember 1934. Die „Rima“ erwarb von der CA-BV des weiteren 1935 die Aktienmehrheit der Raaber Waggonfabrik. Siehe: ÖVW, Die Bilanzen, 14.12.1935.

100 BA-Archiv: Geschäftsbericht des WBV für 1932.

101 ÖSTA, HHStA, Karton 158, Österr. Gesandtschaft Budapest an BKA, Auswärtige Angelegenheiten, 9. Juni, 17. und 20. Oktober sowie 29. Dezember 1934.

102 BA-Archiv, VSP-WBV, 14. August, 3. September und 1. Dezember 1931.

Aktien aus ihrem Portefeuille zur Entwertung zur Verfügung. Im Gegenzug erhielt die Wiener Bank jedoch für verschiedene Forderungen an den JBV 77.176 neue Aktien und besaß damit erneut über rund 50 % des Aktienkapitals des jugoslawischen Instituts.¹⁰³

Auch der Allgemeine Bankverein (ABV) in Polen, an dessen Aktienkapital die CA-BV als Nachfolger des Bankverein mit einer Quote von rund 40 % beteiligt war, musste saniert werden. Das Wiener Institut stellte bei dieser Gelegenheit 1937 ihren gesamten Besitz an ABV-Aktien franko valuta zur Verfügung. Als Gegenwert für ihre Forderung übernahm sie 8.372 neue Aktien. Dies entsprach einem Anteil von rund 10,5 % am Aktienkapital des polnischen Bankvereins. Die – weniger bedeutsame – Filiale Meran des WBV wurde zunächst aufrechterhalten; nur die Niederlassung Czernowitz, die sich bereits in einem Zustand stiller Liquidation befand, sollte auch formell ihre Geschäftstätigkeit einstellen.¹⁰⁴ 1935 wurden jedoch beide Filialen geschlossen.¹⁰⁵

Eine gänzlich andere Vorgangsweise wurde im Fall der Beteiligung des Bankverein an der Böhmisches Union-Bank gewählt, in der 1929 der Allgemeine Böhmisches Bankverein aufgegangen war. 1935 verkaufte die Creditanstalt-Bankverein nicht nur ihren gesamten Besitz an BUB-Aktien – 113.520 Stück – an eine einheimische tschechische Gruppe, sondern darüber hinaus sämtliche tschechoslowakischen Aktiva, welche das Institut vom Bankverein übernommen hatte.¹⁰⁶

Van Hengels neuer Kurs versuchte die radikale Konsequenz aus dem zu ziehen, was 1931 geschehen war. Die 1918 – nach dem Zusammenbruch der Donaumonarchie – geborene Idee, dass Wien auch unter gänzlich anderen politischen Umweltbedingungen das finanzielle Zentrum des Donauraumes bleiben könnte, wurde aufgegeben. Allein die Tatsache, dass von den großen Wiener Banken bis 1937 nur drei übriggeblieben waren – neben der Creditanstalt-Bankverein die von deutschem Kapital kontrollierte Mercurbank und die Filiale der französisch gewordenen Länderbank –, zeigt das Scheitern dieser Strategie.

Die große Fusion von 1934 mag aus wettbewerbspolitischen Erwägungen problematisch erscheinen. Und in der Tat erwies sich die Monopolstellung der neuen Bank durch die übervorsichtige Kreditpolitik in den Jahren bis 1937 als eines der Hindernisse für die Erholung von der Wirtschaftskrise.¹⁰⁷ Es war van Hengels Idee, aus der Universalbank *Creditanstalt* ein Institut zu machen, das nach den Grundsätzen der westeuropäischen Bankpolitik agieren sollte. Ob-

103 Siehe: ÖVW, Bilanzen, 18.8.1934 und 17.8.1935, 358.

104 ÖSTA, AdR, FA, Zl. 47.900/1934. Schreiben der CA an das FM vom 25.6.1934.

105 BA-Archiv, VWP-CABV, 22. November 1935.

106 Compass, Band Tschechoslowakei, Jg. 1936, 263 f.

107 Vgl. Kernbauer, Währungspolitik, 395 ff.

wohl dieser Kurs nach van Hengels überraschendem Tod 1936 unter seinem Nachfolger Josef Joham etwas gemildert wurde, blieb er grundsätzlich bis zum Ende der Ersten Republik aufrecht. Unter den gegebenen Umständen war die Fusionierung dennoch ein wichtiger und wohl auch notwendiger Schritt zur Neuadjustierung des österreichischen Bankwesens auf sozusagen erweiterter Stufenleiter. Sie ermöglichte es der Creditanstalt-Bankverein, nach dem „Anschluss“ des Jahres 1938 sozusagen als „Greater German imperial player“ im Großdeutschen Reich mitreden zu können, wenn auch nur als Juniorpartner der Deutschen Bank in Berlin.¹⁰⁸ Nach dem Ende des 2. Weltkrieges verlor die Bank – unter nochmals radikal geänderten politischen Verhältnissen – die letzten Reste ihrer alten (und der in der NS-Zeit neu einverleibten) Besitztümer im Donauraum. Die Creditanstalt-Bankverein selbst wurde 1946 ein zweites Mal – diesmal als „Deutsches Eigentum“ – verstaatlicht.

In sehr langer Perspektive, könnte man – etwas verwegen – argumentieren, dass die Fusion von 1934 der Creditanstalt den Weg ins globale Heute ermöglichte. Wenn dies so war, dann geschah es sicher „unbewusst“ – ohne jeden Anflug von weitreichendem Zukunftsbewusstsein – und eher der List der ökonomischen Vernunft als der eigenen rationalen Voraussicht gehorchend.

108 Siehe: Gerald D. Feldman/Oliver Rathkolb/Theodor Venus/Ulrike Zimmerl, Österreichs Banken und Sparkassen im Nationalsozialismus und in der Nachkriegszeit, Bd. 1: Creditanstalt-Bankverein, München 2006.

Krise und Neuanfang

Die Eisenindustrie AG Zenica nach dem Ersten Weltkrieg

Charlotte Natmeßnig

Da Joseph Schumpeters fünf Definitionen von Innovation hinlänglich bekannt sind, sollen sie nicht alle an dieser Stelle repetiert werden, sondern lediglich auf eine hingewiesen werden, die auch für die Entstehungsgeschichte und Gründung der späteren Eisenindustrie AG Zenica in Bosnien-Herzegowina signifikant ist: „Erschließung eines *neuen Absatzmarktes*, auf dem ein Industriezweig noch nicht eingeführt war, egal, ob dieser Markt schon vorher existierte oder nicht“¹. Diese Definition trifft auf den unternehmerischen Geist der österreichischen und Prager Eisenindustriellen, Moriz Schmid-Schmidfelden und seine Söhne Adolf und August, Hans Pengg-Auheim, Hans Offner sowie Gottlieb und Léon Bondy zu, die 1892 die Eisen- und Stahlindustrie Gewerkschaft im mittelbosnischen Zenica gründeten.² Diese Unternehmer betraten im wahrsten Sinne des Wortes Neuland, da Bosnien-Herzegowina zum Zeitpunkt der Gründung kaum industrialisiert war und die Phase vor der Gründung, aber auch die ersten Betriebsjahre von großen Herausforderungen geprägt waren, die es zu überwinden galt. Der Gründung gingen zähe Verhandlungen mit den bosnisch-herzegowinischen Behörden hinsichtlich der Konzession und günstiger Konditionen für den Bezug der Rohmaterialien (Kohle und Rohstahl) voraus, die die Basis für den Betrieb des Werkes darstellten.³ Für die Anfangsjahre wiederum war neben anderen Schwierigkeiten der chronische Mangel an Betriebskapital charakteristisch; dies zwang die Gründer Kapital in die Kuxgemein-

-
- 1 Joseph Schumpeter, *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, 2. neubearbeitete Aufl., München, Leipzig 1926, 101.
 - 2 Charlotte Natmeßnig, *Österreichische Unternehmer in Bosnien-Herzegowina. Die Eisenindustrie AG Zenica. 1892–1918*, in: Herbert Matis, Andreas Resch, Dieter Stiefel (Hg.), *Unternehmertum in Spannungsfeld von Politik und Gesellschaft. Unternehmerische Aktivitäten in historischer Perspektive*, Wien, Berlin 2010, 61 f.
 - 3 Ebenda, 66 f.

schaft nachzuschließen, bis es ihnen gelang, mit dem Eintritt des Enkels von Erzherzog Johann, Dr. Johann Meran, 1895 die Gewerkschaft auf eine solide Kapitalbasis zu stellen. Sowohl die Gründung als auch die weiteren Jahre als österreichisches Unternehmen zeugen aber auch von einem gut funktionierenden Netzwerk: Die Gründer waren Studienkollegen und konnten auf Ebene der bosnisch-herzegowinischen Landesregierung ebenfalls auf Kontakte aus Studienzeiten an der Montanistischen Hochschule in Leoben zählen. Diesem Netzwerk war auch das Engagement Merans zu verdanken, der sich nicht nur im Jahr 1895 mit einer beträchtlichen Summe⁴ an der Gewerkschaft beteiligte, sondern im Jahre 1899 offensichtlich auch als Referenz für das Engagement des Kaiserhauses diente, als der Privat- und Familienfonds im Rahmen der Umwandlung in eine Aktiengesellschaft nahezu ein Viertel des Aktienkapitals erwarb.⁵ Ebenso kann davon ausgegangen werden, dass die Interessennahme der Niederösterreichischen Escompte-Gesellschaft an der Aktiengesellschaft auf Merans Funktion als Mitglied des Verwaltungsrates dieser Wiener Großbank zurückzuführen war. Die Escompte-Gesellschaft übernahm 1907 die im Rahmen der Kapitalerhöhung von 1900 unbegeben gebliebenen 2.500 Aktien zum Nominale von 200 Kronen in ihr Portfolio und baute ihre Einflussnahme im folgenden Jahr beim Börsengang des Unternehmens weiter aus; im letzten Kriegsjahr befanden sich 6.820 Aktien in ihrem Portfolio, und sie hielt gemeinsam mit den sieben Repräsentanten ihrer obersten Etagen insgesamt 7.017 Aktien oder etwas über 40 Prozent des Aktienkapitals der Eisenindustrie AG.⁶

4 Dem Beitritt Merans waren Verhandlungen der Geschäftsführung der Gewerkschaft mit der bosnisch-herzegowinischen Landesregierung vorausgegangen, und die folgenden Resultate scheinen die Voraussetzung für das Engagement Merans gewesen zu sein: Die Landesregierung verpflichtete sich, das in Vareš gelegene sowie in Landesbesitz befindliche Werk, das zugleich Rohstofflieferant der Stahl- und Eisenindustrie in Zenica war, mit einem zweiten Hochofen auszustatten, eine Bahnverbindung zwischen Vareš und Podlugovy zu errichten und die Lieferquote an Zenica mit 8.000 Zentner festzusetzen, wofür die Gewerkschaft den Mindestpreis von 3,30 fl. zu zahlen hatte. Merans Beitritt erfolgte vermutlich im Laufe des Frühjahrs 1895 mit einer Einlage von insgesamt 200.000 fl. (162.500 für die Übernahme von 25 Kuxen und 37.500 als Vorschuss). Gleichzeitig wurde das Kapital der Gewerkschaft von 60 auf 85 Kuxe à 5.000 fl. erhöht und die Gruppe Meran hatte nunmehr „die absolute Majorität, was unter Umständen auch von Werth sein kann“. Pengg'sches Familienarchiv, Schreiben Hans von Pengg an Hans Offner vom 5.2.1895.

5 Das Kaiserhaus erwarb ursprünglich 2.000 Aktien im Wert 400.000 Kronen, stockte dieses Paket 1907 um 300 Aktien auf und behielt es bis 1918. Details zum Verkauf selbst ließen sich nicht eruieren, es ist aber zu vermuten, dass das Aktienpaket in der zweiten Hälfte des letzten Kriegsjahres abgestoßen wurde. Mit den Dividenden und dem Verkauf seiner Beteiligung an der Eisenindustrie AG Zenica hatte das Kaiserhaus in siebzehn Jahren einen vermutlichen Reingewinn von 1,141.500 Kronen erzielt. Ebenda, 74 f., 83 f.

6 Ebenda, 82. So bekleideten drei Vertreter (Vizepräsident des Direktionsrates, Vi-

Das Unternehmen war speziell seit seiner Umwandlung in eine Aktiengesellschaft bis Kriegsbeginn beständig erweitert und modernisiert worden und hatte sich bis 1918 zum bedeutendsten Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie auf dem Territorium des nunmehrigen Jugoslawien entwickelt. So hatte sich bis 1914 der eigene Grundbesitz auf 160.000 m² ausgedehnt, auf dem Gelände gab es eigene Gleisanlagen in der Länge von 10 km und der Spurweite der Landesbahn; der Güterverkehr mit der Landesbahn und dem Kohlenwerk in Zenica und auf dem Werksgelände wurde mit eigenen Lokomotiven abgewickelt; zur technischen Ausrüstung zählten drei Martinöfen mit einer Kapazität von je 15 Tonnen für die Stahlerzeugung; vier Walzenstraßen für das Auswalzen von Stahl oder Flusseisen, eine Blockstraße (500PS), zwei Mittelstrecken (800 PS) und zwei Feinstrecken (500 und 1.000 PS), wobei letztere noch 1913 errichtet wurde. Eine der beiden Mittelstrecken und die Feinstrecke mit 1.000 PS wurden elektrisch betrieben, wofür eine eigene elektrische Zentrale mit zwei Generatoren mit insgesamt 2.000 PS errichtet worden war. Dazu gab es auf dem Werksgelände alle erforderlichen Nebenanlagen wie ein chemisches Labor, eine mechanische Werkstätte, eine Tischlerei dazu ein eigenes Werkspital mit bakteriologischem Laboratorium sowie eine Bäckerei und Badeanstalt für das Personal (800 Arbeiter und Beamte), das in eigenen Werkswohnungen und Wohnhäusern untergebracht war.⁷

Gegen Ende des Ersten Weltkrieges erbrachte das Werk 60 Prozent der Leistung aller im späteren SHS-Staate angesiedelten Unternehmen dieser Branche. Diese Leistung basierte einerseits auf dem gesicherten Bezug billiger Rohstoffe aus den Betrieben der bosnisch-herzegowinischen Landesregierung (Hochofen Vareš und Kohlewerk Zenica), der 1895 durch einen speziellen Vertrag für dreißig Jahre garantiert worden war. Andererseits verfügte das Unternehmen seit dem 1908 erfolgten Beitritt zum österreichisch-ungarischen Eisenkartell über die gesicherten Absatzmärkte sowohl in Bosnien-Herzegowina als auch in der restlichen Monarchie. Wie aus der nachfolgenden Tabelle hervorgeht, prägte eine konstante Steigerung der Produktions- und Absatzzahlen die Entwicklung des Werkes, die sich nach der im ersten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts erfolgten Modernisierung nicht nur in einer Dividendenbreite von neun bis 19 Prozent, sondern auch im Rekordergebnis des Jahres 1912 niederschlugen.⁸ Die Zahlen geben aber auch Aufschluss über

zepräsident des Verwaltungsrates, Mitglied des Verwaltungsrates) der Niederösterreichischen Escompte-Gesellschaft die obersten Positionen im Management der Eisenindustrie AG.

7 Arhiv Željezare Zenica (AŽZ), Kt 1923, Situationsbericht Eisenindustrie Zenica vom 9.10.1923.

8 Ružica Grgića, Charlotte Natmeßnig, Adolf Schmid von Schmidfelden. Industrieller

die Schwierigkeiten während der Kriegsjahre, und die nicht minder schlechten Ergebnisse der ersten Nachkriegsjahre lassen auf die schwierige Position des Werkes im 1918 gegründeten SHS-Staat schließen.

Tabelle 1: Produktions- Absatzzahlen und Dividenden von 1908 bis 1924

| Jahr | Produktion Walzware in q | Absatz | Dividenden in % |
|-------------|-------------------------------------|---------------|------------------------|
| 1908 | 276.559 | 258.000 | 19 |
| 1909** | 230.420 | 226.788 | 9 |
| 1910 | 273.632 | 287.257 | 9 |
| 1911 | 296.000 | 313.398 | 13 |
| 1912 | 327.806 | 329.795 | 16 |
| 1913 | 265.800 | 254.427 | 10 |
| 1914 | 227.793 | 205.564 | 0 |
| 1915 | 140.192 | 141.318 | 0 |
| 1916 | 172.146 | 178.000 | 0 |
| 1917 | 164.977 | 170.975 | 5 |
| 1918 | 117.992 | 119.688 | 15* |
| 1919 | 47.089 | 71.887 | 20,5* |
| 1920 | 54.518 | 61.780 | 20,5* |
| 1921 | 45.348 | | 0 |
| 1922 | 123.500 | | 0 |
| 1923 | 134.750 | 122.590 | 0 |
| 1924 | 141.045 | 156.638 | 0 |

*Quelle: Grgic und Natmeßnig, Adolf von Schmid-Schmidfelden, 39, 43; Compass, Finanzielles Jahrbuch 1929, 408f. * Die Dividenden gelangten erst 1925 zur Auszahlung. **Der Rückgang der Zahlen in diesem Jahr ist auf die stark gesunkenen Preise für Stabeisen zurückzuführen, die sich sowohl auf die Produktion als auch den Absatz auswirkten.*

Die Niederlage der Mittelmächte im Ersten Weltkrieg und das Auseinanderbrechen der Habsburgermonarchie besiegelten politisch und wirtschaftlich das Ende einer traditionellen Zusammenarbeit. Die Vormachtstellung der Donaumonarchie im zentral-südosteuropäischen Raum gab es nicht mehr.

Pionier in Bosnien-Herzegowina. Die Eisen- und Stahlindustrie in Zenica, Wilhelmsburg 2009, 39.

Die Etablierung der Sukzessionsstaaten⁹ beendete die bis dahin bestehende politische Einheit und Ordnung in diesem Raum. Wien als Hauptstadt der österreichisch-ungarischen Monarchie war trotz des Aufschwungs von Prag gegen Ende des 19. Jahrhunderts das wichtigste Handels- und Finanzzentrum der Monarchie gewesen. Zugleich hatten alle bedeutenden Industrieunternehmen, deren Betriebe sich über das gesamte Gebiet der Monarchie verteilten, ihren Sitz und die zentralen Verwaltungsstellen in Wien. Von hier aus wurden Industrie und Finanz zentralistisch verwaltet. Zu Ende des Ersten Weltkriegs hatten 459 Aktiengesellschaften, die ein Kapital von 3.962 Millionen Kronen repräsentierten, den Sitz ihrer Verwaltungszentralen in Wien, ihre Betriebe aber waren zum größten Teil oder zur Gänze in den unmittelbar nach dem Zusammenbruch der Donaumonarchie entstandenen Nationalstaaten beheimatet.¹⁰

Zu den ersten Maßnahmen, die die Regierungen der Nachfolgestaaten ergriffen, um ihre Souveränität sowohl in politischer als auch wirtschaftlicher Hinsicht zu untermauern, zählte die Währungstrennung. Zum einen war es vorrangiges Ziel, ein Überschwappen der in Österreich nach dem Ende des Ersten Weltkriegs einsetzenden Inflation¹¹ auf die jeweiligen Territorien zu verhindern, zum anderen galt es nunmehr, sich von Wien zu emanzipieren und eigene unabhängig funktionierende Volkswirtschaften aufzubauen.¹²

9 In der Literatur wird häufig keine präzise Unterscheidung vorgenommen und zu den Nachfolgestaaten auch jene Staaten gezählt, deren Staatsgebiete sich nicht nur aus ehemaligen Territorien der österreichisch-ungarischen Monarchie zusammensetzten. Daher gelten im weitesten Sinn auch der SHS-Staat, Polen, Rumänien als Sukzessionsstaaten und werden auch hier als solche bezeichnet. Siehe dazu vergleichsweise die Zeitschriften *Der Österreichische Volkswirt* und *Berichte aus den neuen Staaten*. Bei Karl Bachinger und Vlastislav Lacina hingegen findet sich die Bezeichnung „Kern“-Nachfolgeländer. Karl Bachinger, Vlastislav Lacina, *Wirtschaftliche Ausgangsbedingungen*, in: Alice Teichova, Herbert Matis (Hg.), *Österreich und die Tschechoslowakei 1918–1938. Die wirtschaftliche Neuordnung in Zentraleuropa in der Zwischenkriegszeit*, Wien, Köln, Weimar 1996, 52.

10 Charlotte Natmeßnig, *Britische Finanzinteressen in Österreich. Die Anglo-Oesterreichische Bank*, Wien, Köln, Weimar 1998, 13, 94.

11 Dazu beigetragen hatte die Aufhebung verschiedener Statuten der Österreichisch-ungarischen Bank während des Krieges, womit bestimmte Verpflichtungen des Noteninstituts außer Kraft gesetzt worden waren: Aufhebung des Verbotes von Darlehen an den Staat, Enthebung der zehntäglichen Ausweisungspflicht, Suspendierung des Austausches von Banknoten gegen Gold sowie der 40%igen Golddeckungspflicht der Banknoten. So war der Banknotenumlauf vom Juli 1914 bis zum Dezember 1918 um das Vierzehnfache gestiegen und die Golddeckung von 58,1 auf 0,6 Prozent gesunken. Ebenda, 207.

12 Alois Rašín, der erste Finanzminister der Tschechoslowakei, hatte nach Kriegsende Verhandlungen zur Aufrechterhaltung der gemeinsamen Währung geführt, die aber scheiterten, als die Österreichisch-ungarische Bank sich nicht bereit erklärte, einem

Das Erbe, das der SHS-Staat, der nicht zu den sogenannten „Kern“-Nachfolgestaaten der österreichisch-ungarischen Monarchie zählte, antrat, lässt sich schwer bestimmen, da kaum Statistiken vorhanden sind. Aus der von Ernst Waizner im Jahr 1929 verfassten Studie „Das Volkseinkommen Alt-Österreichs und seine Verteilung auf die Nachfolgestaaten“ geht hervor, dass der SHS-Staat mit einem verfügbaren Volkseinkommen von 575,385.000 Kronen unter den Nachfolgestaaten abgeschlagen den vorletzten Rang einnimmt. Im Vergleich dazu betrug das Volkseinkommen der Tschechoslowakei 6.745.764.000 und das Österreichs 4.468.181.000 Kronen.¹³ Nach dem Ersten Weltkrieg stellte der agrarische Sektor mit einer Beschäftigungsrate von 80 Prozent noch den Haupterwerbszweig für die Bevölkerung des SHS-Staates dar, gefolgt von der Montan- und der metallurgischen und Eisenindustrie. Ansätze einer modernen Industrie existierten nur in einzelnen Regionen; selbst in den größeren Zentren des Landes wie Zagreb und Ljubljana waren noch mehr Menschen im Handwerk beschäftigt als in der Industrie.¹⁴

Noch gegen Ende des Jahres 1918 setzte die jugoslawische Staatsverwaltung erste Maßnahmen zur Reorganisation ihrer Wirtschaft und begann mit den Vorarbeiten zur Bodenreform, die nicht nur eine Beschränkung des Großgrundbesitzes und die Umverteilung von Land, sondern auch die Aufhebung der Leibeigenschaft im Süden und die Abschaffung der semi-feudalen Gutsherrschaften im Norden des Landes vorsah.¹ Als nächster Schritt folgte die Verordnung vom 8. Jänner 1919, die in noch sehr unorganisierter Weise¹⁵ eine erste Abstempelung der auf jugoslawischem Territorium zirkulierenden

Stop der Lombardierung von Kriegsanleihen, die wesentliche Forderung der ČSR, zuzustimmen. Alois Rašín, Die Finanz- und Wirtschaftspolitik der Tschechoslowakei, München, Leipzig 1923, 1, 7, 20.

13 Ernst Waizner, Das Volkseinkommen Alt-Österreichs und seine Verteilung auf die Nachfolgestaaten, Rom 1929, 48 f., 82 f.

14 Arnold Suppan, Jugoslawien und Österreich 1918–1938. Bilaterale Außenpolitik im europäischen Umfeld, Wien, München 1996, 1012–1017. Da in Jugoslawien 1930 noch 78 Prozent aller Beschäftigten im agrarischen Sektor tätig waren, reiht Teichova Jugoslawien in die Kategorie industriell „rückständige“ Länder ein. Alice Teichova, Kleinstaaten im Spannungsfeld der Großmächte. Wirtschaft und Politik in Mittel- und Südosteuropa in der Zwischenkriegszeit, Wien 1988, 25.

15 Man spricht in diesem Zusammenhang von der so genannten ersten jugoslawischen Abstempelung: Sie betraf alle Kronennoten und war für statistische Zwecke angekündigt. Die Durchführung oblag allerdings verschiedensten Behörden, es wurden keine einheitlichen Stempel verwendet und die Gesamtsumme der abgestempelten Zwei- und Einkronen-Noten blieb unerfasst. Die so genannte zweite Abstempelung wurde im Dezember 1919 durchgeführt. Richard Kerschagl, Die Währungstrennung in den Nationalstaaten. Die Noten der Österreichisch-ungarischen Bank und ihr Schicksal, Wien 1920, 15 ff.; Natmeßnig, Britische Finanzinteressen, 208 f.

Kronennoten festlegte, mit der die Regierung des SHS-Staates den Reigen der monetären Loslösung durch die Nationalstaaten von der Österreichisch-ungarischen Bank, dem ehemals gemeinsamen Noteninstitut, einleitete.¹⁶

Nur wenige Wochen später dehnte die SHS-Regierung per Verordnung vom 5. Februar 1920 die Sequestrierung feindlichen Vermögens, die ursprünglich nur für das Königreich Serbien gegolten hatte, auf das gesamte Staatsgebiet aus.¹⁷ Dies hatte zur Folge, dass das Ministerium für Volkswirtschaft für alle Unternehmen, die sich in ausländischem Besitz – österreichischer, ungarischer, rumänischer oder deutscher Staatsbürger – befanden, einen kommissarischen Verwalter bestellte und die Eigentümer in ihren Besitzrechten beschränkte. Da die Summe österreichischer Vermögenswerte bzw. Investitionen in der Höhe von 2,3 Milliarden Kronen die vier Millionen in Österreich veranlagten jugoslawischen Investitionen und Vermögenswerte bei weitem übertraf, beschloss die österreichische Staatsverwaltung Gegenmaßnahmen und verordnete ihrerseits, in Österreich befindliche Vermögenswerte jugoslawischer Staatsangehöriger unter Sequester zu stellen.¹⁸

Die Verhandlungen zwischen den österreichischen und jugoslawischen Behörden hinsichtlich der Regelung dieser Bestimmungen sowie jener der Vorkriegsschulden zogen sich in die Länge und konnten erst im Februar 1923 abgeschlossen werden. Das Abkommen trat nach einer weiteren Verzögerung von über einem Jahr mit dem Austausch der ratifizierten Urkunden am 5. April 1924 in Kraft.¹⁹ Die österreichische Regierung verpflichtete sich unter anderen in einem gesonderten Übereinkommen betreffend die Anwendung der Bestimmungen des Staatsvertrags von Saint Germain hinsichtlich gewisser Güter und Rechte der früheren bosnisch-herzegowinischen Regierung, Aktienpakete bzw. Anteile an sieben Unternehmen an die SHS-Regierung zu retournieren. Der SHS-Staat seinerseits stimmte zu, im Gegenzug zehn Millionen Dinar zu zahlen und alle noch bestehenden Verpflichtungen zu übernehmen, die aus dem Erwerb eines Aktienpakets eines Forstunternehmens resultierten.²⁰

16 Ebenda, 98.

17 Österreichisches Staatsarchiv (ÖStA), Archiv der Republik (AdR), Bundesministerium für Finanzen (BMF), Dpt. 17/Frieden, Faszikel (Fasz.) 40, Zl. 32773/20 vom 5. 2. 1920, sowie Zl. 74035/20 vom 21. 6. 1920.

18 Ebenda, Bundeskanzleramt (BKA), Auswärtige Angelegenheiten, Handelspolitische Abteilung (Hapol), Karton (Kt.) 573, Zl. III.10521/19, Zwischenbericht vom 27.5.1919.

19 Ebenda, BMF, Dpt.17/Frieden, Zl. 44422/23 vom 4. 3. 1923, Zl. 45622/23 vom 8. 6. 1923 sowie Zl. 27713/24 Schreiben Bundeskanzleramt an Finanzministerium/Abt. 20 vom 9. 4. 1924.

20 Zu den Details der Verhandlungen und des Übereinkommens siehe Suppan, Jugoslawien und Österreich, 1097–1112. Aus erläuternden Bemerkungen, die

Interessanterweise lassen sich in den Beständen des Österreichischen Staatsarchivs außer ein paar Hinweisen keine genauen Unterlagen zur Situation der Eisenindustrie AG Zenica finden, nachdem diese von den jugoslawischen Behörden unter Sequester gestellt worden war. Die Eisenindustrie AG findet nur Erwähnung im Zusammenhang mit jenen 2.600 Aktien, die die bosnisch-herzegowinische Landesregierung im Zuge der Umwandlung des Eisenwerks in eine Aktiengesellschaft im Jahr 1899 als Tilgung für einen von ihr gewährten Kredit in der Höhe von 520.000 Kronen übernommen hatte.²¹ Da sich die Eisenindustrie AG 1918 mehrheitlich in österreichischem Besitz befand, zählte es zu jenen „feindlichen“ Unternehmungen, die im Februar 1919 unter Sequester gestellt wurden. Eine Aufstellung aus dem Jahr 1919 gibt genauen Aufschluss über die sich in österreichischem oder gemischtem Besitz befindlichen Unternehmen in Bosnien-Herzegowina und zeigt, dass speziell die großen Wiener Banken an allen Sparten der Wirtschaft der ehemaligen Provinz der Habsburgermonarchie beteiligt waren und die drei großen Banken dieser Provinz, ebenfalls Gründungen Wiener Banken, wohl als wichtigstes Vehikel für den Kapitaltransfer dienten. Es lässt sich konstatieren, dass sich die Mehrheit der Montan- und metallverarbeitenden Industrie sowie der Schlüsselbetriebe der in Bosnien-Herzegowina geförderten Industriesparten unter dem entscheidenden Einfluss österreichischer Industrieller und sieben Wiener Banken befand.²² Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Regierung des SHS-Staates bestrebt war, mit den Sequestrierungen erste Maßnahmen zu setzen, um eigenständige und von „feindlichem“ Einfluß freie Schlüsselindustrien aufzubauen: „Der Zweck, warum man die verdächtigen Ausländern gehörigen Unternehmen unter Aufsicht gestellt habe, sei offenbar gewesen, die Produktion zu fördern oder wenigstens auf der bisherigen Höhe zu halten.“²³

dem Übereinkommen beiliegen, geht hervor, dass es sich bei der im Abkommen erreichten Regelung um den bestmöglichen Kompromiss gehandelt habe. Ebenda, Fasz 40, Konvolut Abkommen und Verträge.

21 Ebensovienig lassen sich in den Akten des Finanzarchivs weiterführende Informationen hinsichtlich des Aktienpaketes finden, das die Niederösterreichische Escompte-Gesellschaft an der Eisenindustrie AG hielt. Die Autorin möchte an dieser Stelle dem Generaldirektor des Österreichischen Staatsarchivs, Dr. Lorenz Mikoletzky, für den Zugang zum Speicher der Bestände des Finanzarchivs herzlich danken. Dadurch und mit der Hilfe von Dr. Hubert Steiner war es möglich, die Recherchen in den betreffenden Indices sehr zügig durchzuführen und sich einen genauen Überblick über die vorhandenen bzw. nicht auffindbaren Akten zu verschaffen.

22 ÖStA, AdR, BKA, Hapol, Kt. 308, Zl. III.422/19 vom 16.4.1919.

23 Ebenda, Kt. 575, Zl. III.15531, Bericht Hoffinger (Belgrad) an Staatsamt für Äußeres vom 17.1.1920. Der österreichische Gesandte in Belgrad, Hoffinger, referiert in diesem Zusammenhang über einen im Belgrader Handelsblatt „Trgovinski Glasnik“ erschienenen Artikel über die Sequestrierungen der jugoslawischen Regierung und

Mit der Etablierung des SHS-Staates im Dezember 1918 befand sich die Eisenindustrie AG Zenica nunmehr auf ausländischem Boden und fiel in den Hoheitsbereich eines der Nachfolgestaaten der österreichisch-ungarischen Monarchie. Die neue politische Situation blieb nicht ohne drastische Folgen und die Tatsache, dass der Betrieb nach Kriegsende für sechs Wochen eingestellt werden musste, war noch das geringste Problem. Die Lage für das Unternehmen verschärfte sich weiter, als es unter Sequester gestellt und ein kommissarischer Leiter bestellt wurde. Die daraus entstandene Unsicherheit der Besitzverhältnisse war prägend für die kommenden Jahre, da die SHS-Regierungsstellen schon im Frühjahr 1919 bei der geplanten Erhöhung des Aktienkapitals deutliche Zeichen setzten, das Unternehmen zu nationalisieren, d. h. in jugoslawischen Mehrheitsbesitz zu überführen. Noch vor Kriegsende, am 21. Oktober 1918, war eine außerordentliche Generalversammlung einberufen worden, da man mit Schwierigkeiten rechnete und für diese durch eine Stärkung des Eigenkapitals gerüstet sein wollte. Es wurde beschlossen, das Aktienkapital von 3,5 auf sechs Millionen Kronen durch die Ausgabe von 12.500 Aktien zu einem Nominale von 200 Kronen zu erhöhen. Infolge der politischen Umwälzungen war es aber nicht mehr möglich, die Emission der Aktien noch 1918 zu realisieren. Dem ab Februar 1919 unter Sequester gestellten Unternehmen war weder die Einberufung von Generalversammlungen noch die Durchführung einer Kapitalerhöhung ohne vorherige Genehmigung der bosnisch-herzegowinischen Regierungsstellen gestattet. Zwar hatte die Landesregierung noch im Dezember die Kapitalerhöhung bewilligt, im März 1919 aber die Anzahl der von 21. bis 31. März 1919 begebenen Aktien auf 7.500 beschränkt, da der Bezug der restlichen Aktien für jugoslawische Staatsbürger reserviert und somit dem einheimischen Kapital zur Verfügung gestellt werden sollte.²⁴ Gleichzeitig gaben die Stellen der Landesregierung bekannt, dass in der nächsten Generalversammlung eine neue Verwaltung aus jugoslawischen Staatsbürgern bestellt werden sollte.²⁵ Somit betrug das Aktienkapital des Unternehmens anstatt der geplanten sechs nur fünf Millionen Kronen, die nach der im selben Jahr durchgeführten Währungstrennung dem Wert von 1,25 Millionen Dinar entsprachen und in 25.000 Aktien zu einem Nominale von 200 Kronen respektive 50 Dinar gestückelt waren.²⁶

Die Eisenindustrie AG, die ohnedies schon mit der Tatsache zu kämpfen hatte, dass sie aufgrund der politischen Umwälzungen und den dar-

fügt hinzu: „(N.B. In Wirklichkeit war bekanntlich der eingestandene Zweck die eheste Überführung ‚feindlichen‘ Eigentums in jugoslawischen Besitz.)“.

24 Arhiv Bosne i Hercegovine (ABH), ZMF, GZL.217–36/301/1918; ZVS, GZL. 217/13/28/19.

25 Ebenda.

26 AŽZ, Kt 1923, Situationsbericht Eisenindustrie Zenica vom 9.10.1923.

aus resultierenden problematischen wirtschaftlichen Beziehungen unter den Sukzessionsstaaten ihre bevorzugte Stellung verloren hatte, musste einen weiteren Schlag hinnehmen, als die bosnisch-herzegowinischen Verwaltungsstellen den 1895 abgeschlossenen Liefervertrag kündigten, der die wirtschaftliche Basis des Werkes darstellte. Dieser hatte bis dahin den Bezug festgesetzter Liefermengen an Rohstahl und Eisen sowie Kohle von den staatlichen Betrieben Vareš (Rohstahl, Eisen) und Zenica (Kohle) zu vergünstigten Preisen garantiert. Ab Mitte März 1919 konnte die Eisenindustrie AG die notwendigen Rohstoffe nur noch zu den gültigen Preisen plus zehn Prozent Aufschlag beziehen.²⁷

Damit war klar, dass von den Regierungsstellen nun auch mit keinerlei Begünstigungen weder hinsichtlich der Steuern noch der Transportkosten zu rechnen war, denn die SHS-Regierung war in den Inflationsjahren der Nachkriegszeit auf Staatseinnahmen angewiesen und bemüht, das enorme Budgetdefizit auszugleichen sowie die Finanzierung der Aufwendungen für Heer und Marine, die Staatsbahnen, die Pensionen und die Tilgung der Staatsschulden sicherzustellen.²⁸ Außerdem verdeutlichten die von den bosnisch-herzegowinischen Regierungsstellen getroffenen Maßnahmen die Bestrebungen des SHS-Staates, die wesentlichen Industriezweige und im speziellen Fall die für ihn so bedeutende Metallindustrie Bosniens-Herzegowinas in inländischen Besitz zu transferieren.²⁹

Infolge der mühsamen und wesentlich verteuerten Materialbeschaffung verlief die Produktionsleistung nur noch stockend und die kriegsbedingten Beschädigungen der Transportwege wirkten sich ungünstig auf den Absatz aus. Dennoch versuchte die Werksleitung den Betrieb so gut wie möglich weiter aufrechtzuerhalten und den geänderten Verhältnissen anzupassen.³⁰ Die Schwierigkeiten konnten aber trotz der Reorganisation des Verkaufs wegen der unzureichenden Versorgung mit Rohstoffen nicht überwunden werden. Die beiden staatlichen Betriebe waren nicht mehr an die Lieferquoten gebunden, mussten selbst immer wieder den Betrieb einstellen, und in den ersten sechs Monaten des Jahres 1919 kam es immer wieder zu Engpässen bei den Rohstofflieferungen.³¹ Die Situation des Werkes verschärfte sich aber auch zusehends aufgrund des akuten Mangels an qualifizierten Arbeitskräften. Als besondere Belastung erwies sich die Abwanderung von ausländischen Facharbeitern. Einerseits verließen sie Bosnien-Herzegowi-

27 Ebenda.

28 Suppan, Jugoslawien und Österreich, 1023; AŽZ, Kt. 1925, Situationsbericht Eisenindustrie Zenica vom 1.10.1925.

29 Ebenda.

30 Grgić, Natmeßnig, Adolf von Schmid-Schmidfelden, 48.

31 ABH, ZMF, GZI.217–36/301/1918.

na, weil sie vereinzelte Aktionen der einheimischen Bevölkerung verunsicherten, andererseits wurden sie aufgrund einer im Mai 1919 erlassenen Verordnung (Naredba o izgonu stranaca) zur Ausreise gezwungen.³² Zusätzlich musste sich die Werksführung mit Protesten der Arbeiter auseinandersetzen, die für sich eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen und eine Erhöhung der Löhne forderten. Um die Arbeiterschaft zufriedenzustellen, wurde 1919 ein neuer Kollektivvertrag ausgehandelt, die tägliche Arbeitszeit auf acht Stunden verkürzt und daraufhin im Werk der Eisenindustrie AG ein dementsprechendes Schichtprogramm eingeführt; ferner wurden Lohnerhöhungen zugesichert sowie Zuschüsse für jene Arbeiter gewährt, die in der Stadt lebten.³³ Der Regierung wiederum spielten die Streiks und Demonstrationen in die Hände und lieferten ihr weitere Argumente, die für die Ausweisung ausländischer Arbeiter sprachen. So mussten nach einem Bericht aus dem Jahr 1921 rund 300 in Zenica lebende Arbeiterfamilien das Land verlassen.³⁴ Aufgrund des Arbeitermangels war die Betriebsführung der Eisenindustrie AG gezwungen, die Produktionsleistung weiter herunterzufahren und sie konnte mit der verbliebenen Belegschaft lediglich den Betrieb eines Walzwerks aufrechterhalten.³⁵ Dies wiederum trug neben den anderen Problemen zu einer weiteren Verringerung der Leistungskapazität des Werks bei, die während des letzten Kriegsjahres im Schnitt noch bei 30 Prozent gelegen war, nun aber auf 14,3 Prozent der Vorkriegsleistungsleistung schrumpfte, so dass die 1919 produzierte Walzware lediglich 47.987 Zentner betrug.³⁶ Unter diesen miserablen Bedingungen konnten nur durch den Verkauf eines Teils der Lagerbestände einigermaßen günstige Betriebsergebnisse für das Geschäftsjahr 1919 erwirtschaftet werden, das mit einem Reingewinn von 1,5 Millionen Kronen abgeschlossen wurde. Allerdings wurde über diese Ergebnisse und jene der Jahre 1918 und 1920 erst in der im März 1922 abgehaltenen 19. ordentlichen Generalversammlung offiziell Bericht erstattet, und zwar in einem Geschäftsbericht des von der Regie-

32 Hauptmotive für die Ausweisung ausländischer Bürger waren die nationale Zugehörigkeit zu einem feindlichen Staat, Knappheit an Wohnungen, soziale Not und das Engagent bei Arbeiterrevolten. Grgić, Natmešnić, Adolf Schmid von Schmidfelden, 48, 70.

33 Ebenda, 49; AŽZ, Kt. 1923, Situationsbericht Eisenindustrie Zenica vom 9.10.1923.

34 Grgić, Natmešnić, Adolf Schmid von Schmidfelden, 49, 70. Auf diesen Bericht verweist Nusret Šehić, *Politika iseljavanja i useljavanja na području Bosne i Hercegovina 1918–1921*, in: Nusret Šehić (HG.): *Migracije i Bosna i Hercegovina*. Sarajevo 1990, 195–222; in den verschiedenen Situationsberichten zur Eisenindustrie Zenica wird zwar auf die Problematik des Mangels an Facharbeitern eingegangen, nicht aber die Hintergrundproblematik erwähnt.

35 AŽZ, Kt. 1921, Bilanz für 1920.

36 ABH, ZMF, GZl.217–36/301/1918.

zung ernannten Direktions- und Aufsichtsausschusses. Die für diese Jahre beschlossenen Dividenden gelangten erst 1925 zur Auszahlung, die im Fall der ausländischen Aktionäre nach einem Beschluss des Jahres 1922 der Genehmigung der SHS-Regierungsstellen bedurfte.³⁷ Wie aus der folgenden Tabelle hervorgeht, konnte die Produktion bis 1925 nicht einmal die Hälfte der Ergebnisse der Vorkriegszeit erreichen und blieb in diesen Jahren immer hinter der tatsächlichen Leistungskapazität des Unternehmens zurück. Es wird deutlich, dass in den unmittelbaren Nachkriegsjahren nur eine geringe Erholung einsetzte bzw. 1921 ein erneuter Rückgang der Produktionszahlen zu verzeichnen war.

Tabelle 2: Produktion der Nachkriegsjahre:

| Jahr | 1919 | 1920 | 1921 | 1922 | 1923 | 1924 |
|-------------------------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|
| Produktion in q | 47.087 | 54.518 | 45.340 | 123.500 | 134.750 | 141.054 |
| % d. Vorkriegsleistung | 14 | 16 | 13,4 | 36,5 | 44,5 | 46,6 |
| % d. Leistungskapazität | 11,2 | 13 | 10,7 | 29,4 | 31,5 | 33 |

Quelle: AŽZ, Kt. 1925, Situationsbericht vom 1.10.1925.

Mit diesen Ergebnissen wurde die Produktion des Unternehmens in der Nachkriegszeit trotz der zwischenzeitlich erfolgten Modernisierung auf die Zahlen der 1890er Jahre zurückgeworfen. Mit 47.087 Zentner lag die Produktion unter jener des Jahres 1896, die damals 48.014 erreichte. Erst 1924 näherte sich die Produktionsmenge dem Ergebnis des Jahres 1902 (145.511q) an und machte nicht einmal die Hälfte des Rekordergebnisses aus, das das Werk mit der Produktion von 329.795 Zentner im Jahr 1912 erreicht hatte.³⁸ Vergleicht man die Produktionszahlen der Eisenindustrie AG Zenica mit jenen der vier großen Eisen- und Stahlwerke im Bereich des SHS-Staates während der Kriegs- und der Nachkriegsjahre, so lässt sich aus den Zahlen der folgenden Tabelle ablesen, dass diese mit dem allgemeinen Entwicklungstrend der jugoslawischen metallverarbeitenden Industrie einhergehen.

³⁷ AŽZ, Kt. 1922, Geschäftsbericht, 1918, 1919, 1920; Compass 1929, Bd. III, 408.

³⁸ AŽZ, Kt. 1925, Situationsbericht vom 1. 10.1925; Natmeßnig, Grgić, Adolf Schmid von Schmidsfelden, 49.

Tabelle 3: Rohstahlproduktion der vier bedeutenden Stahlwerke im SHS-Staat (in 1000 Tonnen)

| Jahr | 1914 | 1918 | 1919 | 1920 | 1921 | 1922 | 1923 | 1924 | 1925 |
|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Tonnen | 117 | 39 | 25 | 23 | 27 | 44 | 51 | 42 | 53 |

Quelle: Walther Federn (Hg.), *10 Jahre Nachfolgestaaten, Wien 1928, 196.*

Die Auswirkungen der Inflation, die immer wieder stockenden Absätze und der stete Verfall der Preise zogen das Unternehmen immer tiefer in die Krise. 1920 wurde das Werk für einige Monate unter die Kontrolle des Ministeriums für Ernährung und Wiederaufbau gestellt, und der Absatz der Produkte aus Zenica unterlag strengen Reglementierungen, weswegen die Eisenindustrie wiederum einen Teil ihrer Klientel im SHS-Staat verlor, da diese die Waren bei anderen Unternehmen billiger erwerben konnten.³⁹ Nach wie vor kam es zu Stilllegungen des Betriebs, weil das Eisenwerk Vareš und das Kohlewerk Zenica nicht genügend Rohstoffe lieferten und die Behinderungen im Transport noch nicht zur Gänze beseitigt werden konnten. Überdies war die Betriebsleitung aufgrund des verstärkten Eindringens ausländischer Konkurrenz gezwungen, die Preise für Stab- und Bandeseisen zu senken, und die Betriebsführung appellierte in dieser Angelegenheit wiederholte Male an das Handelsministerium, die inländische Industrie vor Billigimporten zu schützen.⁴⁰

Die jährlichen Situationsberichte über die Eisenindustrie AG geben Aufschluss darüber, dass es weder einer schlechten Betriebsführung zuzuschreiben war noch an technischen Mängeln lag, dass das Unternehmen 1923/24 an den Rand der Liquidation geriet. Die Ursachen dafür waren vielmehr in der schlechten Eigenkapitalbasis zu suchen. In den ersten dreieinhalb Nachkriegsjahren hatte keine Generalversammlung stattgefunden, um eine Erhöhung des Aktienkapitals vorzunehmen und die Schulden abzubauen, die sich durch Betriebskredite von zwei einheimische Banken – Jadranska banka (Adriatische Bank) und Bosnische Industrie und Handelsbank – sowie dem Montandepartement innerhalb nur weniger Jahre angehäuften hatten. Noch im August 1920 waren die Bankguthaben mit elf Millionen Dinar im Plus gewesen, zu Ende desselben Jahres wies das Unternehmen bereits einen Schuldenstand von sieben Millionen auf, der sich bis zum Frühjahr des Folgejahres verdoppelte.⁴¹ Die Schuldensituation verschlimmerte sich im Jahr 1921

39 Ebenda, Kt. 1921, Bilanz pro 1920; Kt. 1923, Situationsbericht der Eisenindustrie Zenica vom 9.10.1923.

40 Ebenda, Kts. 1921 und 1922, Bilanzen pro 1920 und 1921; Kt. 1923, Situationsbericht der Eisenindustrie Zenica vom 9.10.1923.

41 Ebenda, Kt. 1921, Bilanz pro 1920.

noch weiter: Die Zinslast in der Höhe von 20 Prozent und die überhöhten Preise für Kohle und Rohstahl verschärften die Lage. Die solide Basis der Anlagen und der offensichtliche Wert des Grund- und Immobilienbesitzes sowie die ausreichend vorhandenen Lagerbestände reichten den Banken als Sicherstellung anscheinend nicht mehr aus, um den akuten Kapitalmangel der Eisenindustrie AG zu beheben. Denn diese weigerten sich, weitere Kredite zu gewähren. Das Unternehmen geriet an den Rand des Ruins, da dringliche Zahlungsverpflichtungen überhandnahmen und nicht mehr beglichen werden konnten. Die Bosnische Industrie- und Handelsbank reichte überdies gegen das Werk Klage ein, und auch das Montandepartment drohte mit der Einstellung der Kohlelieferungen, sollten die Schulden von über 20 Millionen Dinar nicht beglichen werden.⁴² Eine Verbesserung der Situation war im März 1922 noch immer nicht in Sicht, als zum ersten Mal nach vier Jahren wieder eine Generalversammlung einberufen wurde. Die Verwaltung der Eisenindustrie AG wies in ihren Berichten immer wieder darauf hin, dass die enormen Schwierigkeiten des Unternehmens auf die politischen und wirtschaftlichen Umwälzungen nach dem Krieg zurückzuführen wären, denen die SHS-Regierung nicht Rechnung trug, da sie nach wie vor die Einführung bestimmter Schutzzollbestimmungen hinauszögerte, keinerlei Frachtermäßigungen gewährte und Fertigwaren importierte, anstatt die eigene Industrie zu fördern.⁴³ Das Unternehmen, das auf die Produktion von Walzware ausgerichtet war, litt besonders unter den Konjunkturschwankungen auf diesem Produktionssektor, und die Preisschwankungen führten immer wieder zur Stilllegung des Betriebs.⁴⁴ Die akuten Eigenkapitalnöte erlaubten auch keine Modernisierung verschiedener Anlagen, die zu einer Rationalisierung des Produktionsgangs und damit zu einer Verringerung der Lohnkosten geführt hätten. Die verschiedenen Investitionsprogramme, die in diesen Jahren ausgearbeitet wurden, illustrieren, dass das Werk profitabel arbeiten hätte können, wenn dem Unternehmen über eine Erhöhung des Aktienkapitals auf 10 Millionen Dinar frisches Eigenkapital zugeführt worden wäre.⁴⁵

Doch auch in der Generalversammlung im März 1922 konnte keine Lösung für die dringenden Probleme des Unternehmens gefunden werden, da sich mittlerweile die Besitzverhältnisse geändert hatten. In diesem Zusammenhang

42 Ebenda, Kt. 1922, Brief der Bosnischen Industrie und Handelsbank an die Direktion des Eisenwerks Zenica vom 19.12.1922, Antwortschreiben der Bosnischen Industrie und Handelsbank vom 1.12.1923, Bericht der Direktion des Eisenwerks Zenica an die Adriatische Bank vom 24.11.1922.

43 Ebenda, Kts 1923, 1924 und 1925; Situationsberichte des Eisenwerks Zenica vom 9.10.1923, 10.4.1925 und 1.10.1925.

44 Ebenda, Kt. 1925, Situationsbericht vom 1.10.1925.

45 Ebenda, Kts. 1923, 1924, 1925, Situationsberichte des Eisenwerks Zenica vom 9.10.1923, 10.4.1925 und 1.10.1925.

muss festgestellt werden, dass sich weder anhand der Akten des Firmenarchivs der heutigen „ArcelorMittal Zenica d.o.o.“ noch jener des Bosnisch-Herzegowinischen Landesarchivs detailliert nachvollziehen lässt, wie sich in den Jahren bis zur ersten ordentlichen Generalversammlung nach dem Ersten Weltkrieg die Besitzverhältnisse der Eisenindustrie AG geändert hatten. Auch wenn die geplante Vorgehensweise nicht eindeutig aus den Aktenbeständen des Bosnisch-Herzegowinischen Landesarchivs hervorgeht, so deutet eine archivalische Notiz im Zusammenhang mit der im April 1919 anberaumten, dann wieder verschobenen Generalversammlung darauf hin, dass bereits damals die Nationalisierung des Eisenwerks geplant war: „Die Folgen der Änderung der Staatszugehörigkeit waren Verfügungen der Regierung, durch welche [...] die auf den 10. April 1919 anberaumte ordentliche Generalversammlung, welcher die Beschlußfassung über die Ereignisse des Jahres 1918 oblag, und in welcher auch bereits eine Nationalisierung des Besitzes und der Verwaltung durchgeführt werden sollte, nicht durchgeführt werden konnte.“⁴⁶ Aus der Liste der für die Generalversammlung 1922 hinterlegten 17.398 Aktien (69 Prozent des Aktienkapitals) wird ersichtlich, dass sich das Aktienkapital mittlerweile mehrheitlich im Besitz jugoslawischer Banken oder deren Vertreter befand. Die von der Adriatischen Bank bzw. deren Vertretern deponierten 10.909 Aktien repräsentierten 43,6 Prozent des Aktienkapitals; von den ehemaligen österreichischen Besitzern war nur noch die Niederösterreichische Escompte-Gesellschaft mit 6.489 Aktien respektive mit einem Anteil von 25,9 Prozent vertreten; in der Generalversammlung selbst wurden die Stimmen der Escompte-Gesellschaft auf die Repräsentanten der Bosnischen Industrie und Handelsbank sowie der Jugoslawanska banka übertragen.⁴⁷ Wiewohl sich die Eisenindustrie AG also bereits mehrheitlich im Besitz der Adriatischen Bank bzw. deren Vertretern befand, die zugleich teilweise auch Funktionen im Direktorium des Unternehmens bekleideten, konnte die so dringend notwendige Stärkung des Eigenkapitals nicht beschlossen werden, da weder die SHS-Aktionäre noch die österreichischen Aktionäre über eine beschlussfähige Aktienmehrheit von mindestens drei Viertel des Aktienkapitals verfügten.⁴⁸ Erst ein Jahr später, in der am 16. Mai 1923 abgehaltenen außerordentlichen Generalversammlung, konnte der Beschluss zur Erhöhung des Aktienkapitals von 1,25 auf 10 Millionen Dinar gefasst werden; allerdings sollte noch über ein Jahrzehnt vergehen, bis die Erhöhung tatsächlich durchgeführt wurde.⁴⁹

46 ABH, ZMF, GZl. 217–36/30/1918.

47 ABH, MIT, GZl. 2998/1922; AŽZ, Kt. 1922, Anwesenheitsliste der IXX. Generalversammlung der Eisenindustrie AG vom 18.3.1922.

48 Ebenda.

49 Ebenda, Kt. 1923, Protokoll der außerordentlichen Generalversammlung der Eisenindustrie AG vom 16.5.1923.

Die Besitzverhältnisse hatten bis zur außerordentlichen Generalversammlung eine weitere Veränderung erfahren, die sich auch in der Besetzung des Verwaltungsrates niederschlug. Die Positionen der ehemaligen österreichischen Hauptaktionäre waren von den Repräsentanten jugoslawischer Banken und Firmen übernommen worden. Aus der Anwesenheitsliste wird ersichtlich, dass die Greinitz Industrie-Eisenhandels AG Sarajevo, die mittlerweile für den Verkauf der in Zenica hergestellten Produkte zuständig war, auch über die Aktienmehrheit verfügte. Sie hinterlegte anlässlich der Generalversammlung 12.567 Aktien, die einem Anteil von 50,26 Prozent des Aktienkapitals entsprachen.⁵⁰ Die Greinitz Sarajevo wurde 1920 gegründet und war ein Tochterunternehmen der von der Niederösterreichischen Escompte-Gesellschaft mitbegründeten und in Graz ansässigen Eisen-, Handels- und Industrie AG Greinitz.⁵¹ Es scheint, dass die Niederösterreichische Escompte-Gesellschaft über dieses Unternehmen auf indirektem Weg versuchte, ihre Anteile an der Eisenindustrie AG zu sichern. Diese Vermutung wird durch das Faktum untermauert, dass sich zwei Vertreter der Greinitz Graz als Repräsentanten der Greinitz Sarajevo auf der Anwesenheitsliste finden.⁵²

Auch im Folgejahr verschlechterte sich die finanzielle Lage noch weiter. Im Winter 1924/25 musste das Werk erneut verschiedene Anlagen schließen und 450 der im Unternehmen beschäftigten Arbeiter entlassen. Bis Ende 1924 überschritten die Schulden der Eisenindustrie AG den Stand von 50 Millionen Dinar, und man war zusätzlich mit der unnachgiebigen Haltung des Montandepartements konfrontiert, das auf die Rückzahlung seiner mittlerweile auf 27,4 Millionen Dinar angestiegenen Außenstände bestand. Mit dem teilweisen Abtreten der Lagerbestände konnte aber ein Teil dieser Schulden getilgt werden.⁵³

Die Schulden des Unternehmens und die Tatsache, dass der SHS-Regierung nach der Ratifikation des Sequesterabkommens die 2.600 Aktien retourniert wurden, die die bosnisch-herzegowinische Landesregierung an der Eisenindustrie AG gehalten hatte, boten den Regierungsstellen die Gelegenheit, ihre schon länger gehegte Absicht zu verwirklichen und sich die Majorität an diesem Industrieunternehmen zu sichern. Hatte man ein Jahr zuvor, als der Aktienkurs noch über hundert Dinar höher lag, einen Kauf noch verworfen, wechselte gegen Ende des Jahre 1924 das gesamte Aktienpaket der Greinitz Sarajevo zu einem Kurs von 1.247 Dinar pro Aktie den Besitzer.

50 Ebenda.

51 Die Bilanzen. Beilage zum Österreichischen Volkswirt, 13. Jg., Nr. 32 vom 7.5.1921, 130.

52 Ebenda; Compass 1923, Bd. III, 340; Compass 1925, Verwaltungsräte und Direktoren.

53 AŽZ, Kt. 1924, Situationsbericht der Eisenindustrie AG o. Datum; Arhiv Jugoslavije, Zl. 68/104/33, Kommissionsbericht an die Generaldirektion für Forstwesen vom 25.2.1925.

Über das Forstunternehmen Šumsko industrijalno preduzeće erwarb die Regierung des SHS-Staates insgesamt 13.442 Aktien, die einer Kaufsumme von 16,762 Millionen Dinar entsprachen, und war dadurch mit einem Anteil von 64,4 Prozent am Aktienkapital zum Hauptaktionär geworden.⁵⁴ Die der Greinitz geschuldeten Summen waren über Gegenforderungen und die Abtretung von Lagerbeständen ausgeglichen worden, und die Forderungen des Montandepartements wurden mit der Besitzübertragung obsolet. Bei der Wiederaufnahme des Betriebs Mitte des Jahres 1925 bestand bei der Greinitz lediglich noch ein Saldo von 200.000 Dinar. Zieht man in Erwägung, dass das Unternehmen mit allen Liegenschaften und Anlagen einem ungefähren Schätzwert von 99,1 Millionen Dinar entsprach, so scheint die Schuldenregelung mit Hilfe der SHS-Stellen für diese eine vorteilhafte gewesen zu sein.

„Ist die Übernahme des Mehrheitsbesitzes von Zenica in die Hände des Staates der richtigen Erkenntnis entsprungen, dass die Schaffung einer leistungsfähigen Eisenindustrie ein dringendes Bedürfnis des Staates ist, so wird es nicht schwer sein, das Versäumte nachzuholen und für das Eisenwerk Zenica jene Bedingungen zu schaffen, welche für eine gedeihliche Entwicklung und Ausgestaltung des Vorhandenen erforderlich sind.“⁵⁵ Diese vom Direktorium im Oktober 1925 gehegten Erwartungen sollten sich schon kurz nach der Übernahme der Aktienmehrheit durch den Staat erfüllen. Dem nunmehr unter dem Namen Industrija gvožda d. d. Zenica firmierenden und der Verwaltung des Ministeriums für Forst- und Bergwesen unterstehendem Unternehmen gewährte die General-Bergwerksdirektion in Belgrad beträchtliche Preisnachlässe für die Rohstoffe Kohle und Eisen. Außerdem wurde ein autonomer Zolltarif eingeführt, der den Zugang der ausländischen Konkurrenz zum inländischen Markt erschwerte. Durch die Einführung der Akkordarbeit wurde die Zahl der Arbeiter gesenkt, und damit konnten auch die Produktionskosten verringert werden. Langsam begann sich der neuerliche Aufschwung des Werks abzuzeichnen⁵⁶, das in den folgenden Jahren zum bedeutendsten Metallurgiebetrieb Jugoslawiens aufsteigen sollte.

54 AŽZ, Kt. 1925, Situationsbericht der Eisenindustrie AG im Hinblick auf die Erwerbung der Aktienmehrheit durch die Šumsko industrijalno preduzeće, o. Datum; Situationsbericht der Eisenindustrie AG vom 1.10.1925.

55 AZZ, Kt 1925, Situationsbericht Eisenindustrie Zenica vom 1.10.1925.

56 Ebenda.

**„Der Schuster, der die Welt erobert“:
Die tschechoslowakische Firma Bata als Paradefall
eines innovativen Unternehmens (1894–1948)**

Jana Geršlová

Dieser Beitrag handelt von Thomas Bata¹, dem Pionier der Schuhindustrie und Schumpeterschen „Mann der Tat“ *par excellence*. Als Bata 1894 als Fabrikgründer auf den Plan trat, war Schumpeters *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* noch nicht erschienen, und Erfindung, Innovation und Diffusion waren Begriffe, die nie systematisch mit wirtschaftlicher Dynamik in Verbindung gebracht worden waren. Das sollte sich im Zuge der Schumpeter-Rezeption rasch ändern. Heute verfügen wir dank zahlreicher theoretischer und empirischer Arbeiten über bessere Kenntnis darüber, wie Innovationsprozesse zustande kommen und welche Auswirkungen sie haben.² Ohne Zweifel war die tschechoslowakische Firma Bata der Ausgangspunkt höchst bemerkenswerter Produkt- und Prozessinnovationen, die freilich erst so genannt wurden, als das Unternehmen in der ursprünglichen Form nicht mehr bestand.

1. Die Anfänge der Firma Bata

Thomas Bata wurde am 3. April 1876 im mährischen Zlin als Sohn des Schuhmachers Antonin Bata und seiner Frau Anna geboren.³ Mähren gehörte wie auch Böhmen und ein Teil Schlesiens zur Österreichisch-Ungarischen Monarchie. Um die Jahrhundertwende war Zlin ein unbedeutender, mehrheitlich katholischer Marktflecken mit dreitausend Einwohnern im Tal des Flusses Drevnice am Rande der Weißen Karpaten.⁴ Thomas Bata absol-

-
- 1 Die tschechische Schreibweise des Namens ist Tomáš Bat'a, hier wird der Einfachheit halber die deutsche Form Thomas Bata benutzt.
 - 2 Vgl. etwa Karl-Heinz Leitner, *Von der Idee zum Markt. Die 50 besten Innovationen Österreichs. Erfolgsgeschichten der österreichischen Industrie zwischen 1975 und 2000*, Wien, Köln, Weimar, 2003.
 - 3 Die Lebensgeschichte Batas wurde schon verschiedentlich erzählt. Vgl. u. a. Eugen Erdélyi, *Ein Schuster erobert die Welt*, 29 ff; Dusan Simko, *Bata – ein Stück tschechischer Industriegeschichte*, Neue Zürcher Zeitung, 4. März 1995, 49.
 - 4 Die Stadt lag zwar fernab von wichtigen Bahnlinien, aber nur 40 km von Prerov ent-

vierte eine Lehre im eigenen Familienbetrieb und wurde vom Vater mit der gleichen Strenge wie die anderen Lehrlinge behandelt.⁵ Bereits mit vierzehn Jahren wurde er auf die Märkte der Umgebung geschickt, wo er Stiefel und Schuhe verkaufen musste. Ein Jahr später besuchte Thomas die Schuhfabrik „Färber“ in Prostejov und sah dort zum ersten Mal in seinem Leben Näh- und Schneidemaschinen im Einsatz – ein Schlüsselerlebnis für den Fünfzehnjährigen. Seine Leidenschaft für Maschinen sollte sich nach einem Aufenthalt in Wien verfestigen. Kaum achtzehnjährig, wagte es Thomas Bata, unterstützt von seiner Schwester Anna und dem älteren Bruder Antonín, gegen den Vater zu revoltieren: die drei verlangten die Vorauszahlung ihres mütterlichen Erbteils. Am 21. September 1894 gründete Thomas mit Antonin und Anna die selbständige Firma T. & A. Bata in Zlin. Ihre Anfangsausstattung war mehr als dürftig – sie begann mit zwei Schuhmaschinen, Hackmessern, Leisten und diversem Kleinmaterial. Weitere Maschinen wurden auf Ratenzahlung gekauft, für die Rohstoffe wurden jeweils Wechsel ausgestellt. Abgesehen vom fest angestellten Personal (etwa zehn Personen, die Geschwister Bata nicht mitgerechnet) beschäftigte Bata rund vierzig Heimarbeiter, die mit Halbzeug versorgt und von denen dann die fertigen Produkte übernommen wurden.⁶ Die Firma begann mit der Erzeugung walachischer Bauernpantoffeln, einfache „Allwetterschuhe“ aus Filz, ausgestattet mit einer Ledersohle. Nach einem halben Jahr hatte sie schon mit finanziellen Problemen zu kämpfen.⁷ Dazu kamen Unstimmigkeiten zwischen den Firmeninhabern. Thomas Bata wollte sich allerdings mit der schwierigen Situation nicht abfinden und suchte nach einem im Vergleich zu Filz billigeren, aber ebenso praktischen Material, aus dem man Schuhe erzeugen konnte.

fernt, durch das die großen Handelsstraßen Wien – Prag und Prag – Mährisch Ostrau führten. 60 km östlich begann schon die Slowakei, in der die Bevölkerung weitaus ärmer als in Mähren war. In der Umgebung von Zlin befanden sich fast keine Fabriken. Die überwiegend ländliche Bevölkerung lebte sehr bescheiden, Post und Telegraph gab es bereits, aber zur Beleuchtung diente immer noch die Petroleumlampe. Eine öffentliche Wasserleitung fehlte ebenso wie Kanalisation, geheizt wurde überwiegend mit Holz, da die Kohle wegen der Unmöglichkeit der direkten Bahnzulieferung zu teuer war.

- 5 Die Produktion von Schuhen war gegen Ende des 19. Jahrhunderts ein überaus komplizierter Vorgang. Man brauchte verschiedene Rohstoffe und verließ sich beinahe ausschließlich auf manuelle Einzelfertigung. Dem entsprachen auch die Preise der Schuhe. Klar, dass die Konsumenten erwarteten, ein Produkt „für die Ewigkeit“ zu erstehen.
- 6 Frantisek Valach, *Fenomen Bata [Das Phänomen Bata]*, Prag 1990, 18.
- 7 Zu dieser Zeit war es gängige Praxis, dass die Kunden bei der Abnahme der Schuhe eine Anzahlung leisteten und den Restbetrag in Raten abzahlten. So war es auch bei Batas Firma, obwohl sie sich versteckte Kredite an die Kundschaft nur leisten konnte, indem sie ihrerseits Schulden bei den Lieferanten machte.

2. Die ersten Innovationen – im Angebot

Um 1900 wurden alle Schuhe von Schustern auf einem einzigen Leisten gefertigt – er war sowohl für die Herstellung des linken als auch des rechten Schuhs bestimmt. Bata brach mit dieser Gewohnheit. Neue Schuhe wurden dort auf „moderne Weise“ erzeugt, d. h. auf separaten Leisten für den linken und rechten Fuß. Damit nicht genug, führte man eine sensationelle Produktinnovation ein: Leinenschuhe mit Gummisohlen, Thomas Bata's eigene Erfindung. Der Absatz entwickelte sich glänzend, vor allem in weniger wohlhabenden Bevölkerungsschichten. Der Preis der Schuhe, die auf ein Jahr Haltbarkeit ausgelegt waren, entsprach den Kosten einer konventionellen Schuhreparatur.

Bata spezialisierte sich rasch auf die Massenerzeugung solcher Schuhe auf handbetriebenen Schuherzeugungsmaschinen. Bestellungen kamen aus Wien, aus der gesamten Österreichisch-Ungarischen Monarchie (inklusive Galizien), ja sogar aus dem Orient. Die qualitativ ansprechenden Leinenschuhe (im Tschechischen „batovky“ genannt) wurden, wie erwähnt, zu einem günstigen Preis am Markt angeboten und bald schrieb T. & A. Bata schwarze Zahlen.⁸ Wer batovky kaufte, wollte jedoch mehr als nur sparen: Es ging auch um den modischen Aspekt. Dass Fußbekleidung etwas mit Schick zu tun haben konnte, war neu. Mag sein, dass Thomas Bata diesen Aspekt seiner Innovation anfangs gar nicht realisierte.

Der Erfolg stellte das Unternehmen vor neue Herausforderungen. Zlín war inzwischen an das Eisenbahnnetz angeschlossen worden. Unmittelbar neben dem neu erbauten Bahnhof ließ die Firma ein hölzernes Fabrikgebäude errichten. 120 Arbeiter produzierten dort rund 300 Paar Schuhe am Tag. Es galt jetzt, die Kapazitäten noch stärker zu erweitern und das Problem der Mechanisierung mit allen sozialen Implikationen zu lösen. Im Jahre 1904 fuhr Thomas Bata erstmals in die Vereinigten Staaten, um sich dort über zeitgemäße Schuhproduktion zu informieren. Im Zentrum der amerikanischen Schuhindustrie, in Lynn, Massachusetts, ließ er sich als Arbeiter in einer Schuhfabrik anstellen. Er schrieb oft nach Hause, und so wissen wir aus seinen Briefen, dass ihm vor allem das Akkordsystem und die Leistungsfähigkeit der amerikanischen Schuharbeiter imponierten. Die wichtigste Entdeckung für ihn war, dass die Schuharbeiter zwar lediglich einige wenige Manipulationen und Produktionsschritte beherrschten, diese aber enorm schnell und präzise verrichteten.

8 Antonín Čekota, *Geniální podnikatel Tomáš Bata* [Der geniale Unternehmer Thomas Bata]. Toronto 1981, 45; Erdélyi, *Ein Schuster*, 46.

Thomas blieb ein Jahr in den USA und sammelte viele Erfahrungen, die er später beim Ausbau seines eigenen Unternehmens verwerten konnte. Er lernte nach eigenem Bekunden, dass Gewinnmaximierung nicht die wichtigste Triebfeder des erfolgreichen Unternehmers sein durfte, dass vielmehr der Wunsch, die Kunden zufrieden zu stellen, Gewinnerzielung erst möglich machte. Im Vergleich mit Europa fiel Bata bei den amerikanischen Betrieben auch das besondere Verhältnis zwischen Eigentümer und Belegschaft auf. Man betonte die Zugehörigkeit der Arbeiter zum Unternehmen und die Abhängigkeit des Eigentümers von der Loyalität seiner Mitarbeiter. Anders als bei europäischen Schuhmachern herrschte in den Schuhfabriken der USA eine sehr tiefe Spezialisierung. Die drei Handlungsmaximen,⁹ die Thomas Bata für die Zukunft seines Unternehmens aus seinen amerikanischen Erfahrungen ableitete, beeinflussten eindeutig seine weitere unternehmerische Tätigkeit. Sie lauteten:

1. Konsequente Spezialisierung in der Fertigung,
2. Respekt für den Wert jedes einzelnen Mitarbeiters im Betrieb und
3. Förderung der Mitarbeitermotivation

Thomas Bata stand jetzt am Anfang einer neuen Etappe seiner innovativen Entscheidungen. Sie betrafen die strategische Ebene der modernen Betriebsleitung.

3. Vom mährischen Dorf zur Schuhstadt Europas

Im Jahre 1906 errichtete Bata in Zlin eine dreistöckige Fabrikhalle mit konsequenter Funktionentrennung: Schaftherstellung (Zuschneiderei und Stepperei), Bodenherstellung (Stanzerei) und Vereinigung von Schaft und Boden (Zwickerei und Bodenbau). Aus der Neuen Welt hatte Thomas Bata aber nicht nur Erkenntnisse, die die Organisation der Arbeit betrafen, zurück nach Zlin gebracht, sondern auch eine Anzahl neu erworbener amerikanischer Maschinen. Wie sein Motto „*Dem Menschen das Denken, den Maschinen die Arbeit*“ vermuten lässt, verstand er schon sehr früh, welches kreative Potential der von den einfachsten manuellen Fertigungstätigkeiten entlastete Arbeiter entfalten kann. Hinter Produktionsgeheimnisse im engeren Wortsinn zu kommen, war nicht der Zweck von Batas Maschinenimport, obwohl Industriespionage zu seiner Zeit durchaus üblich war und als eine Art Kavaliersdelikt betrachtet wurde. Batas Firma importierte auch später immer wieder Maschinen aus dem Ausland, Mechaniker zerlegten sie in den eigenen Werk-

⁹ Hana Cygonkova, Thomas Bata. Vom Schuster zum tschechischen Ford. Diplomarbeit. Wien Wirtschaftsuniversität 1998, 14.

stätten und schlugen Weiterentwicklungen vor.¹⁰ Das betraf nicht nur Maschinen für die Schuherzeugung, sondern auch solche für den Flugzeugbau, eine Industriesparte, der sich die Firma später zuwenden sollte.

Im Jahre 1911 begab sich Thomas Bata auf seine zweite Amerika-Reise, um Metallbearbeitungsmaschinen zu erwerben. Mit deren Hilfe wollte er seine Maschinenwerkstatt in eine kleine Fabrik umwandeln, die Schuhmaschinen für den eigenen Bedarf herstellte. Der eigene Maschinenbau sollte gewährleisten, dass die Schuherzeugungskapazitäten kostengünstig erweitert werden konnten. Bata hatte nämlich verstanden, dass man diesen Effekt beim Zukauf der Maschinen von spezialisierten Herstellern nie erreichen würde. Schließlich erwarb er zwei Drehmaschinen, die mittels eines eigens für sie beschafften Generators betrieben wurden.

Nebenbei betrieb Bata noch sehr intensiv eine wichtige technische Innovation. Sie betraf die Konstruktion von Leisten, bei der nach wie vor nur die Breite und Länge des Fußes als Basisdaten herangezogen wurden. Davon abweichend entwickelte Bata ein eigenes System für den Leistenbau, das gesundheitliche Ansprüche und die Beschaffenheit des menschlichen Fußes berücksichtigte und außerdem noch ästhetische und modische Aspekte in Betracht zog.¹¹

Im Jahre 1908 starb der älteste Bruder von Thomas Bata, seine Schwester heiratete und er selbst wurde zum alleinigen Firmenchef. 1912 trat auch er in den Ehestand, mit Marie Mencikova, der Tochter des Direktors der Universitätsbibliothek in Wien.

Batas Schuhfabrik ging es im Jahre 1914 sehr gut. Damals beschäftigte sie bereits 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Unternehmen befand sich in einer neuen Entwicklungsstufe: es war gelungen, ihm einen bedeutenden Ruf zu verschaffen und einen großen Kundenkreis zu gewinnen, der sich über ganz Europa bis nach Asien erstreckte. Das stetige Wachstum der Firma war jedoch vor allem technischer Art und beruhte primär auf:

- der Vervollkommnung der in Amerika gekauften Maschinen,
- der Spezialisierung (vor allem der Herstellung von Leinenschuhen).
- der Arbeitsteilung,
- dem sparsamen Umgang mit Material (bessere Ausnutzung von Leder und Rohstoffen), sowie
- der Möglichkeit, auch weniger gut ausgebildete Fachkräfte einzusetzen.

Mit Beginn des Ersten Weltkriegs geriet Bata in große geschäftliche Schwierigkeiten, die fast den finanziellen Ruin des Unternehmens herbeigeführt hätten.

10 Cekota, *Genialni podnikatel*, 72 ff.

11 Ebenda, S. 82 ff.

ten. Unter den Schuhfabrikanten entbrannte ein Kampf um die begehrten Heeresaufträge.¹² Bata zog eine Bestellung über 50.000 Paar sog. Segelschuhe an Land. Es handelte sich um leichte Schuhe mit einem Leinenoberteil, die für Kriegsspitäler bestimmt waren. Erzeugt wurden auch Militärschuhe, Holzschuhe und Zivilschuhe, täglich etwa 5.000 Paar. Auf dem Höhepunkt der Kriegsproduktion ernährte Bata in Zlin und Umgebung etwa dreißigtausend Menschen. Die Hälfte der k & k Armee trug zeitgenössischen Schätzungen zufolge Bata-Schuhe. Um von Schwankungen des Halbfabrikatemarktes weitgehend unabhängig zu werden, begann Bata mit dem Bau eigener Gerbereien. Den Zukauf ungegerbter Häute besorgten seine Einkaufsstationen innerhalb und außerhalb der Monarchie (z. B. in Holland und Skandinavien). Weiters ließ er ein Sägewerk errichten, in dem Holz nicht nur für Bauten am Fabrikgelände, sondern auch für die Herstellung von Holzschuhen bearbeitet wurde. Bata gründete einen eigenen Steinbruch und ein Ziegelwerk, um Baumaterial für neue Werkstätten zu gewinnen.¹³ Durch die Erweiterung der Maschinenfabrik sicherte er die Eigenherstellung von Ersatzteilen.

Mit dem Zusammenbruch der Österreichisch-Ungarischen Monarchie im Herbst 1918 verlor Bata nicht nur das Militär als Hauptkunden, auch die Rohstoffverknappung machte der Firma schwer zu schaffen. Am 28. Oktober 1918 wurde die selbständige Tschechoslowakische Republik ausgerufen. Bata musste die Produktion auf zivile Schuhe umrüsten und dabei dem Umstand Rechnung tragen, dass der neue Inlandsmarkt des Unternehmens nur noch rund ein Viertel der Einwohnerschaft des alten Österreich-Ungarn umfasste. Als wären dies nicht Sorgen genug gewesen, hatte man auch noch mit den wirtschaftlichen und staatsfinanziellen Turbulenzen der Deflationsperiode von 1921 bis 1923 zu kämpfen.¹⁴ Bata reagierte auf den Deflationsdruck mit einer raschen und massiven Preis- und Lohnsenkung. Diese Maßnahme wurde der Öffentlichkeit geschickt kommuniziert und gegenüber der Arbeiterschaft

12 Aus den Quellen geht hervor, dass es Bata gelang, durch persönlichen Einsatz bei den Wiener Ministerien und ein in jeder Hinsicht unschlagbares Angebot seine größten Rivalen aus dem Rennen werfen.

13 Cygonkova, Thomas Bata, 21.

14 Die tschechoslowakische Regierung beschloss, die Währung auf hohem Niveau zu stabilisieren, obwohl sie sich dessen bewusst war, dass dieser Schritt von einem Preissturz bei inländischen Waren begleitet sein würde. Der erste tschechoslowakische Finanzminister, Alois Rašín, wandte sich an die Industriellen und versuchte sie zu überzeugen, dass ihre Verluste nur scheinbar seien, und dass sie durch den absehbaren wirtschaftlichen Aufschwung für ihre Einbußen entschädigt würden. Zu Rašíns Deflationspolitik vgl. u. a. Josef Faltus und Alice Teichová, Die Nachkriegsinflation. Ein Vergleich 1918–1923, in: Alice Teichová, Herbert Matis (Hg.), Österreich und die Tschechoslowakei 1918–1938. Die wirtschaftliche Neuordnung in Zentraleuropa in der Zwischenkriegszeit, Wien, Köln, Weimar 1996.

als soziale Wohltat ausgegeben: die Preise von Bata-Schuhen seien immerhin auf die Hälfte herabgesetzt worden. Gleichzeitig kürzte Bata innerhalb von drei Wochen den Lohn seiner Angestellten um 40 % – damit wurde es möglich, eine größere Anzahl von Arbeitern zu beschäftigen.¹⁵ Die überhöhten Lagerbestände konnten schnell abverkauft werden, die neu gewonnene Liquidität wurde zur Tilgung von Schulden verwendet und ermöglichte Neuinvestitionen und Produktionserweiterungen. Damit festigte Bata seine Position auf dem Markt und erreichte einen wesentlichen Vorsprung vor der Konkurrenz. In der Folgeetappe konnte die Firma einen massiven Aufschwung realisieren. Bis zum Ende der 1920er Jahre entstand ein großes Fabrikareal mit Objekten, die nicht nur der Schuhproduktion dienten, sondern u. a. Gerbereien, Maschinenwerkstätten, Gummiproduktionsanlagen, Chemiebetriebe und Ähnliches beherbergten.¹⁶ In den neu errichteten Werkshallen wurden die damals modernsten Maschinen aufgestellt, die eine weitestgehende Rationalisierung aller Produktionsvorgänge ermöglichten. Als Folge davon sollte die Durchlaufzeit bis zum fertigen Schuh, angefangen von der Anlieferung des Rohleders, auf 16 Stunden, also nur zwei Schichten, verkürzt werden. Bata benötigte dafür rund eine Woche. Sehr wichtig war ein Schritt zur technischen Vervollkommnung, der 1926 erfolgte: jeder einzelnen Produktionsmaschine wurde ein Elektromotor zugeordnet, um in der räumlichen Anordnung des Betriebs flexibler zu werden. Dadurch wuchs die Leistungsfähigkeit der ganzen Schuhfabrik um 20 bis 30 Prozent. Bata stand Ende der 1920er Jahre eindeutig an der Spitze der europäischen Schuhkonzerne.

4. Unternehmensführung – die größte Innovation

Wir haben schon gesehen, dass Thomas Bata in den USA zum Bewunderer der dortigen großbetrieblichen Organisation und insbesondere des Taylorsystems wurde. Bekanntlich ging es Frederick Winslow Taylor (vgl. seine *Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*, München 1913) um die Steigerung der Produktivität der Arbeiter unter den Bedingungen der Massenerzeugung. Bata formulierte seine entsprechenden Ziele so: jeder Mitarbeiter sollte für seinen Anteil am Betriebsergebnis Verantwortung tragen und daher an Höchstleistungen interessiert sein. Die einzelnen Mitarbeiter sollten die Möglichkeit haben, sich mit Arbeitsschritten einzubringen, auf die sie sich spezialisiert hatten und an einer Stelle, wo sie das Gesamtergebnis beeinflussen konnten.

15 Bata senkte im übrigen die Lebensmittel- und Kleidungspreise in den werkseigenen Geschäften um denselben Prozentsatz.

16 Es gab noch ein neues Ziegelwerk zum Bau der Fertigbauteile, eine Papierfabrik, eine Druckerei, ein Elektrizitätswerk, Wärmeanlagen, Gaswerke, etc.

Der Firmenaufbau

Dies führte letztlich dazu, dass der ganze Betrieb von Bata in einzelne „*profit centers*“ zerlegt wurde. Diese Aufteilung wurde auf allen Ebenen, entsprechend den jeweiligen Produktionszweigen in Gruppen und weiter in Abteilungen durchgezogen. Als Regel galt, dass die kleinste Einheit so klein sein müsse, dass sie von einem einzigen Leiter geführt werden konnte. Dadurch sollten die Weisungswege auf ein Minimum reduziert werden, um eine flexible Bewältigung auftretender Probleme durch direkte Instruktion unterstellter Mitarbeiter zu ermöglichen. Die dezentrale Unternehmensorganisation hatte das Ziel, einen konkreten Verantwortlichen für jede einzelne im Unternehmen erbrachte Leistung zu bestimmen.¹⁷

Es gab jedoch auch Abteilungen, die zentrale Funktionen für das gesamte Unternehmen zu erfüllen hatten: die Personalabteilung, bestehend aus der zentralen Evidenzstelle (Personalkartei) und der Lohnverrechnung; die Kalkulationsabteilung, die die Arbeitsleistung und den Materialverbrauch normierte und die innerbetrieblichen Verrechnungspreise bestimmte; die Verkaufsabteilung samt dem zentralen Musterraum, wo alle in die Kollektion aufgenommen Musterschuhe ausgestellt waren (sie wurden mit einem Siegel versehen und dienten auch manchmal als Beweisstück für etwaige Streitigkeiten zwischen Produktion und Verkauf.); und *last not least* die zentrale Buchhaltung, wo Betriebsfinanzierung, zentrale Finanzmittelevidenz, firmeninterne Buchhaltung, Finanzbuchhaltung, Richtwertvorgabe usw. zusammengefasst waren.

Die Produktion der Bata-Werke gliederte sich in die Hauptproduktion (Leder- und Gummischuhe, Autoreifen, aber auch Strom und Energie, Maschinenwerke, Bauwesen), Hilfsproduktion (Gerberei, Chemikalien, Papierwerk, Textilien, Kunstleder, Strumpfproduktion) und Nebenproduktion (Transport, Dienstleistungen, Kaufhäuser, Wohnungsverwaltung, Speisesäle, Hotels, Kinos, Öffentliche Dienste, Krankenhaus, Land- und Forstwirtschaft).

Selbstständige Verwaltungseinheiten

Das Unternehmen wurde in einzelne selbstständige Verwaltungseinheiten (Werkstätten) untergliedert. Jede Werkstatt konnte innerhalb eines festgelegten Rahmens selbstständig handeln, indem ihr in einem bestimmten Umfang finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt, d. h. auf einem Konto bei der zentralen Finanzmittelevidenz gutgeschrieben wurden. Damit wurden dann von der vorgelagerten Abteilung Rohstoffe und Halbfabrikate zu einem von der zentralen Kalkulationsabteilung festgelegten Einkaufspreis „eingekauft“

17 Josef Nadvornik, *Batuv system rizeni do r. 1939* [Bata's Führungssystem bis zum Jahre 1939], Prag 1990, 14 ff.

und nach der Bearbeitung an die nachgelagerte Stelle zu einem ebenfalls von der Kalkulationszentrale ermittelten Verkaufspreis „verkauft“. Die wichtigsten Faktoren bei der Ermittlung der „Gewinnhöhe“ der Werkstätten waren z. B. die Menge produzierter Schuhe, erreichte Kostenersparnisse, Instandhaltungskosten für Maschinen, Kosten für Ersatzpersonal und auch die Ausschußquote (es gab Strafen für nicht abgenommene Ware).¹⁸

Für die Arbeit in den Werksgebäuden, die meist mehrere Stockwerke umfassten, war der zuständige Gebäudeverwalter verantwortlich, für jede Etage, in der zwei oder mehr Werkstätten angesiedelt waren, der Obermeister. Die einzelnen Fabrikgebäude bildeten ebenfalls finanziell selbstständige Einheiten, indem ihnen etwa für jedes dort erzeugte Paar Schuhe ein bestimmter Geldbetrag gutgeschrieben wurde. Jeder Werkstättenleiter war wie ein selbstständiger Unternehmer bemüht, unproduktive Arbeit und damit alle überflüssigen Kosten zu vermeiden, da nur bei rationell ausgeführter Arbeit vom Budget, das jeder Abteilung eingeräumt wurde, ein als „Gewinn“ bezeichneter Restbetrag eingespart werden konnte. In den Bata-Werken sprach man vom Prinzip der *Gewinn- und Verlustbeteiligung*. Der an die Mitarbeiter ausgeschüttete „Gewinn“ war zur Hälfte wieder in die Fabriksparkasse einzuzahlen und wurde mit zehn Prozent verzinst. Dieses von der eigenen Belegschaft aufgebraachte Eigenkapital bescherte Thomas Bata eine relative Unabhängigkeit von Banken. Nicht unwichtig war dabei aber noch ein weiterer Aspekt – die gleichsam von selbst erreichte Identifikation der Angestellten mit der Firma.

Das Entlohnungssystem

Man konnte bei Bata in verschiedenen Entlohnungssystemen arbeiten, je nach Arbeitscharakter. Ein fixes Einkommen bezogen Beschäftigte in der Verwaltung und solche, die sich nicht unmittelbar an der Produktion beteiligten (und deren Lohn daher nicht an einem materiellen Output festgemacht werden konnte.) Manche Mitarbeiter erhielten statt zwölf dreizehn Monatsgehälter, und einige waren auch am „Gewinn“ beteiligt.¹⁹ Beim individuellen Akkordlohn für Arbeiter wurde der Lohn von den erzeugten Paar Schuhen berechnet (sehr verbreitet war diese Form z. B. bei den Näherinnen in den Konfektionswerkstätten). Kollektiver Akkordlohn wurde besonders nach der Einführung der Fließbandfertigung populär, fast die Hälfte der Beschäftigten wurde so entlohnt. Das System sollte eine unerwünschte Begleiterecheinung des individuellen Akkordlohnes beseitigen, nämlich die schlechte Qualität der Halbfabrikate. Auf jeder Fertigungsstufe strebte der einzelne Arbeiter im Individualakkord danach, den Output zu maximieren, und vernach-

18 Jaroslav Pochyly, *Batova prumyslova revoluce* [Batas industrielle Revolution] Zlin 1990, 13 ff.

19 Ebenda, 31 ff.

lässigte darüber die Mehrkosten (und den Zeitverlust), der bei der Weiterverarbeitung ungenügend ausgeführter Vorprodukte entstand.

Bata zahlte auch Prämien und Belohnungen aus (hauptsächlich an Beschäftigte, die Verbesserungsvorschläge für den Produktionsablauf machten). Zuletzt gab es noch den „Gewinnanteil“.

Das System der Planung

Das System der Unternehmensführung in den Bata-Werken kann größtenteils auf das reibungslose Funktionieren eines Regelkreises von Unternehmensprozessen zurückgeführt werden. Die einzelnen Produktionsvorgänge sowie auch andere im Betrieb erbrachte Leistungen wurden geplant (mittelfristige Pläne für ein halbes Jahr, kurzfristige Pläne für eine Woche) und die für ihre Ausführung verantwortlichen Personen definiert. Schließlich erfolgte ein Soll-Ist-Vergleich der Planwerte mit den tatsächlich erbrachten Leistungen. Die Wochenpläne wurden in Tagespläne unterteilt (bis Oktober 1930 in sechs, dann in fünf) und in der jeweiligen Werkstätte ausgehängt. Die produzierten Paar Schuhe wurden dann stündlich eingetragen, so dass man bei Abweichungen sofort Maßnahmen zu deren Behebung ergreifen konnte. Aufgrund des Tagesplanes (der z. B. im Jahre 1926 eine tägliche Produktion von hunderttausend Paar Schuhen mit dem dafür benötigten Betriebskapital festlegte) war es Bata möglich, den Stand des in Bearbeitung befindlichen Materials und daher auch den Bedarf an Betriebskapital auf ein Drittel des Niveaus der amerikanischen Konkurrenz zu reduzieren.²⁰

Der Planungsprozess begann etwa zwei Monate vor Beginn jedes neuen Halbjahrs mit der Genehmigung der Kollektionen, des geplanten Verkaufs (in Paar Schuhe) und des daraus folgenden Planumsatzes. Es folgte die Festlegung interner Verrechnungspreise und eine Vorschau auf die geplanten Betriebskosten. Schließlich wurden Personallisten ausgearbeitet und die Höhe der Löhne des technisch-wirtschaftlichen Personals (auch Regie-Angestellte genannt) wurde bestimmt.

20 Nadvornik, Batuv system rizeni, 14 ff.

5. Innovative Merkmale der Bata-Produktion

Fließbandfertigung

Die Firma T. & A. Bata war das erste Unternehmen in der Tschechoslowakei, das die automatische Fließbandfertigung einführte. Mit der Zeit zeigte sich, dass dies jedoch nebst zahlreichen Vorteilen auch einige Nachteile mit sich brachte. Zu den Vorteilen kann eindeutig die Anordnung von Maschinen und Arbeitsplätzen gemäß dem Produktionsablauf, fließender Vorgang einzelner Produktionsschritte, genaue Abgrenzung und synchrone Ausführung der Arbeitsoperationen sowie die Verwendung des Fließbandes zur Beförderung von Einzelteilen usw. gezählt werden. Negativ wirkte sich die Tatsache aus, dass der Arbeiter bei hoher Arbeitsintensität einseitig belastet wurde, seine individuellen Fähigkeiten konnten nicht ausgenutzt werden, sein persönliches Arbeitstempo musste dem Tempo des Fließbandes angepasst werden.

Arbeitskräfte

Wer sich bei Bata um eine Stelle bewarb, wurde psychotechnischen Eignungstests unterzogen und entsprechend seinen/ihren Fähigkeiten einer bestimmten Tätigkeit zugeordnet.²¹ Die dynamische Entwicklung des Unternehmens steigerte den Bedarf an neuen Mitarbeitern mit adäquater Ausbildung. So entwickelte man in der Firma Bata ein eigenes Weiterbildungs- und Ausbildungssystem, damit man aus einem entsprechend angelernten Arbeitskräfte-reservoir schöpfen konnte. Abgesehen von der technischen Qualifikation erwartete die Unternehmensleitung von ihren Beschäftigten Arbeitsdisziplin, hohe Leistungsfähigkeit, sparsamen Umgang mit den Ressourcen, Stolz auf die Firmenzugehörigkeit und Firmentreue und, was die höheren Kader betraf, ein Bekenntnis zum freien Unternehmertum. Um die Mitarbeiter in diesem Sinne zu beeinflussen wurden zahlreiche Medien eingesetzt, wie z. B. Betriebszeitung, Betriebsrundfunk und Kurzfilme, die überwiegend im firmeneigenen Filmstudio in Zlin gedreht wurden.

Materialwirtschaft

Der optimalen Materialausnutzung wurde in den Bata-Werken die höchste Aufmerksamkeit gewidmet. Die Materialkosten beliefen sich bei der Schuhproduktion auf bis zu 70 % der Herstellungskosten, der Rest entfiel auf das Personal. Die Mitarbeiter wurden zum sparsamen Umgang mit Material angehalten, indem sie vom Wert des ersparten Materials bis zu 30 % zusätz-

21 Ein Ausstanzer z. B. musste Feingefühl und gute Augen beweisen. Näheres bei Pochyly, *Batova prumyslova revoluce*, 80 ff.

lich zu ihrem Wochenlohn erhielten. Man trachtete danach, die Materialreste (z. B. bei der Ausstanzung) zur Herstellung von Kinderschuhen oder Nebenprodukten wie Gürteln oder Einkaufstaschen zu verwenden.

Qualitätskontrollen

Sie spielten auf allen Ebenen des Unternehmens eine große Rolle, von der Eingangskontrolle der eingekauften Rohstoffe und Materialien über die kontinuierliche Kontrolle des laufenden Produktionsprozesses bis zur Ausgangskontrolle fertig gestellter Produkte vor deren Auslieferung. Am aufwändigsten war die Überwachung des Produktionsvorgangs selbst: am Ende jedes Fließbandes standen die sog. Manipulanten, die die Qualität von jedem Paar Schuhe kontrollierten und ein nicht entsprechendes Paar sofort als „Partieware“ auschieden. Manipulanten waren relativ unabhängig, hatten keinen Anteil am „Gewinn“ oder „Verlust“ ihrer Werkstätte, sondern bezogen neben dem fixen Wochenlohn allenfalls eine Prämie. Arbeitern, die einen Schaden verursachten, wurde vom Lohnkonto umgehend der Betrag abgebucht, den die Werkstätte durch ihr Verschulden einbüßte. Zusätzlich musste man auch mit unangekündigten Qualitätskontrollen durch die Leiter aller Ebenen rechnen.

Maschineninstandhaltung

Die Vermeidung von Maschinenschäden (die Produktionsunterbrechungen und dadurch hohe Stillstandkosten verursachten) genoss in den Bata-Werken höchste Priorität. In allen Betrieben der Haupt-, Hilfs- und Nebenproduktion wurde eine selbstständige Instandhaltungsabteilung installiert, die die volle Verantwortung für die Wartung von Maschinen und Anlagen der ihr zugewiesenen Produktionssektoren übertragen bekam. Der wichtigste Auftrag der Arbeiter dieser Abteilung hieß Schadensprävention, nicht Reparatur von Maschinenschäden.

Verkauf

Das Wachstum der Schuhbranche wurde überall in Europa, nicht nur in der Tschechoslowakei, durch die geänderte Einstellung zur Mode wesentlich begünstigt. Vor dem Ersten Weltkrieg hatten Schuhe nur zweckmäßig zu sein. Nach dem Krieg mutierte der Schuh, besonders der Damenschuh, zum ausgesprochenen Modeartikel. Die kriegsbedingte lange Abwesenheit der Männer hatte zur Folge, dass Frauen nach und nach in Männerberufe vorstießen und sich teilweise vom Hausfrauenimage emanzipieren konnten. Sie trugen „Bubiköpfe“ und kürzere Röcke, die das Aussehen von Schuh und Strumpf zu einem modischen Unterscheidungsmerkmal machten. Durch die Entblößung der Beine erfuhren Körperkultur und damit auch ein guter Gang, der das Tragen verschiedener Schuhe zu verschiedenen Zwecken erforderte, steigende Wertschätzung. Die revolutionäre Umstellung der Prioritäten spiegelte sich

nicht nur darin, dass man kaputte Schuhe kaum mehr reparieren ließ, sondern auch darin, dass dem Aussehen von Schuhwerk plötzlich mehr Wichtigkeit beigemessen wurde als dem Faktor Dauerhaftigkeit. Egal ob Schuhe, Strümpfe, Kurzwaren oder Reifen – Produkte der Firma Bata gelangten hauptsächlich in firmeneigenen Verkaufsstellen an die Kundschaft. Mit dem Aufbau eines Vertriebsnetzes verwirklichte Thomas Bata seine Vision, dem Kunden den Einkauf von Schuhen auch in abgelegenen Gegenden der Tschechoslowakei zu ermöglichen. Alle Bata-Geschäfte boten zusätzlich Schuhreparaturen und die größeren sogar Fußpflege als besondere Dienstleistung an. Der Verkauf wurde durch Werbeaktivitäten maßgeblich unterstützt. Die Werbung bei Bata wurde auf hochprofessionellem Niveau betrieben. Die Platzierung von Annoncen und der Druck von Werbeplakaten wurden zeitlich mit der Einführung neuer Modelle in den Geschäften koordiniert, ein Teil der Werbemittel wurde direkt in Schaufenstern der Geschäfte angebracht. In jeder Stadt, wo Bata eine Filiale betrieb, wurden vom Unternehmen Wegweiser aufgestellt, die neben den Sehenswürdigkeiten der Stadt auch die Richtung zur nächsten Bata-Filiale anzeigten. In den 1930er Jahren wurde ein eigenes Filmstudio zur Produktion von Werbefilmen errichtet.²²

Die Geschäfte waren mit einer standardisierten Einrichtung ausgestattet, alle waren nach einem übersichtlichen System nummeriert (die Republik wurde dazu in zehn sog. „Rayons“ aufgeteilt). Das Unternehmen schloss mit dem Leiter jeder Verkaufsfiliale einen Arbeitsvertrag ab. Dieser bekam Pläne übermittelt, die Soll-Vorgaben hinsichtlich der zu verkaufenden Paar Schuhe, Strümpfe, Kurzwaren usw. und die sich daraus ergebende Umsatzhöhe enthielten.

Es ist klar, dass erfolgreicher Verkauf vom Verhalten des Verkaufspersonals abhängt. Bata setzte bei seinen Angestellten einerseits Verkaufsgeschick voraus, forcierte aber andererseits die Aus- und Weiterbildung der Verkäufer, die ja eine bestimmte Firmenkultur verkörpern sollten. Die Filialleiter wurden jedes Jahr zwei Wochen in der Verkäuferschule geschult, Verkäufer und Reparaturmeister alle zwei Jahre eine Woche usw. Für neu aufgenommene Verkäufer wurde ein zweiwöchiger Kurs organisiert, dann auch spezielle Kurse für Fußpfleger, Reifenverkäufer, Auslagendekorateure, etc. Solche Kurse verfolgten das Ziel, das fachliche Niveau der Verkäufer zu heben und ihnen ein einheitliches Verhalten gegenüber den Kunden einzuprägen. Jeder Kunde musste spüren, dass man an der Befriedigung seiner Wünsche interessiert war, er musste im Sessel bedient werden, der Verkäufer hatte den Schuh persönlich am Fuß des Kunden auszuprobieren.²³

22 Cekota, *Genialni podnikatel*, 67 ff.

23 Cygonkova, *Thomas Bata*, 78.

6. Der Mensch im Mittelpunkt

„Jedes Unternehmen, welches nicht bewusst der Öffentlichkeit dient, muss notwendigerweise zugrunde gehen“, pflegte Thomas Bata zu sagen. Als Öffentlichkeit verstand er aber auch seine Mitarbeiter, Angestellten und Arbeiter. „Ich kenne keine Ausgebeuteten, ich kenne nur Mitarbeiter“, so ein weiteres Motto Batas. Das Bemühen der Firma, gesunde Lebensbedingungen für die Mitarbeiter zu schaffen, machte sich auf vielen Gebieten bemerkbar: in der Hygiene der den Arbeitern zur Verfügung gestellten Wohnungen, der Qualität der Architektur von Werkswohnsiedlungen, in der Ernährung, die die Werkskantinen boten und in den Arbeitsbedingungen der Bata-Fabriken.

Die privilegierte Stellung der Mitarbeiter der Bata-Werke fing bereits mit der kürzeren Arbeitszeit an. Die in der Tschechoslowakei übliche Arbeitszeit betrug 1932 achtundvierzig Stunden an sechs Arbeitstagen. Bei Bata waren es vierzig Stunden in fünf Arbeitstagen (ab Oktober 1930). Alle Arbeiten wurden in normierten Gebäuden durchgeführt, die Werkstätten waren geräumig, mit einem gut gelösten Klima- und Beleuchtungssystem. Große Bedeutung wurde der Sauberkeit am Arbeitsplatz eingeräumt, indem man an allen Maschinen, die ihr Umfeld verschmutzen konnten sowie dort, wo Emissionen freigesetzt wurden, spezielle Absauger und Filter anbrachte. Die Sicherheit am Arbeitsplatz durch Vermeidung von Arbeitsunfällen stand ebenfalls im Mittelpunkt der betrieblichen Bestrebungen.

Auch in punkto Bezahlung schnitt die Belegschaft von Bata besser ab als andere Arbeitnehmer. Ein Facharbeiter bekam im Jahre 1932 (wöchentlich) 400 Kronen, gegenüber 270 Kronen im tschechoslowakischen Durchschnitt. Bei Facharbeiterinnen betrug das Verhältnis 250:160, bei unqualifizierten männlichen Kräften 280:150, angelesenen Frauen 160:95, Lehrlingen (männlich) 180:100 und Lehrlingen (weiblich) 130:65.²⁴

Die Arbeitsteilung ermöglichte, dass jeder einzelne Beschäftigte die von ihm zu erbringende Leistung vollständig beherrschen und ohne allzu große physische und psychische Anstrengung einen maximalen Einsatz erreichen konnte. Gleichzeitig wurde den Belegschaftsmitgliedern vermittelt, dass sie sich aufgrund eigener Fähigkeiten und energischen Arbeitswillens jederzeit zu höheren Posten emporarbeiten konnten.

Bata baute (ab 1912) nicht nur in Zlin, sondern auch andernorts, wo die Firma ihre Tätigkeiten entfaltete, Familienwohnhäuser für seine Mitarbeiter. Ab 1924 gab es eine firmeneigene Bauabteilung, die quasi in Serienfertigung – und zu entsprechend niedrigen Kosten – Häuser errichtete. Entsprechend günstig waren die Mieten, die den Arbeitern und Angestellten verrechnet wurden.

24 Pochyly, Batova prumyslova revoluce, 37.

Zu Beginn der 1920er Jahre wurde eine Werksküche mit angeschlossenem Speisesaal errichtet, einer der ersten Schritte zur Sicherstellung einer gesunden Ernährung der Belegschaft. Angestellte Ernährungsspezialisten sorgten dafür, dass der Anteil der verabreichten Nährstoffe ausreichend hoch war. Im Kaufhaus wurden Betriebsspeisesäle untergebracht (drei Stockwerke mit über 80m Länge), die imstande waren, täglich binnen 60 bis 70 Minuten siebentausend Esser in bis zu acht Schichten zu bedienen. Die Anzahl der verabreichten Frühstücke und Abendessen belief sich auf fünftausendfünfhundert pro Tag. Dabei gewährleistete der Selbstbedienungsbetrieb die Versorgung eines jeden Kunden binnen maximal fünf Minuten. Familien wurden von einem Lieferdienst des Kaufhauses Bata beliefert. Der Ernährungs- und Lieferdienst des Unternehmens stützte sich auf die planmäßige und langfristige Kooperation mit Direkterzeugern. Im Westen der Stadt Zlin wurden umfangreiche, modern eingerichtete Lebensmittelbetriebe errichtet – Bäckereien, Konditoreien, Molkereien, Fleischaufbereitung sowie Fleischereien. Die hier erstellten Produkte wurden in alle Werksküchen, Speisesäle und Lebensmittelabteilungen des Kaufhauses geliefert.

Am Anfang der 20er Jahre war Zlin noch Bestandteil einer armen und vernachlässigten Region, wo auch der Zustand der Gesundheitsversorgung nicht gut war. Einen Gesundheitsplan für das weite Einzugsgebiet Zlins zu schaffen, nahm für Thomas Bata hohe Priorität ein. Dieser Plan umfasste nicht nur die Unterbringung der Belegschaft in Einfamilienhäusern und die Begrünung der Industrieareale mit Bäumen und Sträuchern, wodurch sie praktisch zu Gartenstädten wurden, sondern auch den Aufbau eines Netzwerks von Gesundheitseinrichtungen. Zu den wichtigsten gehörte das Krankenhaus, das Bata 1927 erbauen ließ. Das Gebäude lag am östlichen Rand von Zlin und bestand aus einer Aufnahme sowie elf ebenerdigen Pavillons, die schachbrettartig in einem Park verteilt wurden. Das Krankenhaus sollte ursprünglich nur den Betriebsangehörigen dienen, stand aber bald allen Einwohnern der Stadt und ihrer Umgebung offen.

„Erziehung zum Wohlstand“ – so hieß Bata's Idee des Systems der Aus- und Weiterbildung seiner Mitarbeiter. Junge Männer sollten zuerst ihre wirtschaftliche Unabhängigkeit erreichen, ehe sie eine Familie gründeten. Jeder sollte 100 Kronen gespart haben, ehe das 24. Lebensjahr erreicht war. Mädchen sollten kochen lernen: Kochen war für Bata der Schlüssel zur Erhaltung der Gesundheit der Familie und vor allem des Mannes, der seine Leistungsfähigkeit im Beruf, in der Fabrik unter Beweis stellen musste. Die Ansichten von Thomas Bata waren in dieser Hinsicht klar: *„Bei den Mädchen wollen wir nicht so hohe Ersparnisse erreichen wie bei jungen Männern, weil sie ja weniger verdienen und mehr für Kleider ausgeben müssen. Trotzdem sollten sie zu begehrenswerten Bräuten aus moralischer, sozialer und wirtschaftlicher Sicht heranwachsen. Zwei junge Menschen, die in ihre Ehe die Fähig-*

*keiten einbringen, die sie durch zehn Jahre gelernt haben, nämlich Geld zu verdienen und Ausgabedisziplin, dazu Ersparnisse von 150.000 Kronen, werden eine Familie mit wirtschaftlich stabiler Zukunft gründen. Sie werden Kapitalisten werden, weil das Geld für sie arbeitet.*²⁵

Bata gründete im Jahre 1925 mit ausdrücklicher Unterstützung des Präsidenten der tschechoslowakischen Republik eine Privatschule, die „Schule der Arbeit“. Sie diente der theoretischen und praktischen Ausbildung junger Nachwuchskräfte im Alter von fünfzehn bis achtzehn Jahren. Die Ausbildung dauerte drei Jahre, später wurde sie auf vier Jahre verlängert, wobei jeder „junge Mann“, wie die Teilnehmer genannt wurden („junge Frauen“ kamen erst ab 1929 dazu) drei Jahre lang in der Werkstatt für einen Akkordlohn arbeiten musste. Kein Schüler durfte länger als zwei Monate die gleiche Arbeit ausüben, und jeder musste die gesamte Schuhproduktion von der Pike auf kennen lernen. Ungeschriebenes Gesetz war auch, dass Posten in der Unternehmensführung nur mit Absolventen der „Schule der Arbeit“ besetzt werden durften. Die „Jungen Männer“ lebten im Internat. Der Wochentag begann um 5.30 Uhr mit 15 Minuten Gymnastik, dann kam das Frühstück, von 7 bis 12 Uhr Fabrikarbeit und anschließend eine zweistündige Mittagspause mit gemeinsamem Essen. Von 14 bis 17 Uhr wurde wieder in der Fabrik gearbeitet, nach dem gemeinsamen Abendessen stand bis 20.30 Uhr gemeinsames Lernen auf dem Plan, um 21 Uhr war Nachtruhe. Sonntags war frei, aber die Wochenendgestaltung wurde vom Erzieher übernommen. Meist wurde sie dem Sport, Ausflügen, kulturellen Aktivitäten und dergleichen gewidmet, und die Teilnahme war obligatorisch.

Die Absolventen erhielten ein Zeugnis über abgelegte Prüfungen, ähnlich einem staatlichen Reifezeugnis. Die Firma bildete in eigenen Schulen nicht nur Schuhmacher, sondern auch Chemiker, Gerber, Baufachleute, Maschinenbauer und Beamte aus – kurz, sämtliche Fachleute, an denen ein Bedarf bestand. „Junge Frauen“ spezialisierten sich auf die „Erziehung zu Mutterschaft, Ehe und Bürgertum“. Der Schwerpunkt ihrer Ausbildung lag auf verschiedenen Koch- und Nähkursen. Es gab an der „Schule der Arbeit“ Abendkurse (Handels-, Sprach-, Maschinenbaukenntnisse, Stenokurse usw.), aber auch Kurse für erwachsene Mitarbeiter, die der Fortbildung bzw. Spezialausbildung dienten. Wichtig war die Ausbildung in den Fremdsprachen – Englisch, Deutsch, Französisch (in diesen Sprachen unterrichtete man sogar Mathematik und Geographie).

In diesem Zusammenhang ein Zitat zu den Grundsätzen der Betriebserziehung, entnommen aus der Bata-Firmenzeitschrift: „Tugend des jungen

25 Johann Jetschgo, Thomas Bata, in: Skoda, Gablonz, Budweiser & Co. Wien 2002, 251.

Mannes: Sparsamkeit, Selbstgenügsamkeit, Geselligkeit, Wahrhaftigkeit, Nachdenklichkeit, Elternliebe, Liebe zum Vorgesetzten, moralischer Stolz, sexuelle Reinheit, Opferfreude, Einigkeit. Schlechte Eigenschaften: Gleichgültigkeit, Stumpfheit, Frechheit, Neugier, Geiz, Schadenfreude, Spitzeltum, Schmeichelei. Die Feinde des jungen Mannes: Alkohol, Nikotin, schlechte Lektüre, Selbstbefleckung, Prüderie“.²⁶

7. Der Unternehmer Thomas Bata

An der Person Thomas Bata scheiden sich seit jeher die Geister. Über ihn schrieben entweder einstige Gefolgsleute oder Bewunderer, die den Industriepionier überschwänglich lobten und auf jegliche Kritik verzichteten. Andererseits gibt es aber völlig gegensätzliche Äußerungen, hauptsächlich aus den Reihen der Konkurrenten Bata in Schuhhandwerk, Handel und Industrie und in Kreisen, die sich als Anwälte der ihres Erachtens unterdrückten, schlecht bezahlten und ausgenutzten (oder unrechtmäßig entlassenen) Bata-Mitarbeiter verstanden.

Thomas Bata's auffälligste Charaktereigenschaft war wohl seine manchmal unheimlich anmutende Zielstrebigkeit und Willensstärke. Er setzte sich selber und dem Unternehmen große Ziele. Vieles kann man aus seinen nachgelassenen Schriften ableiten.²⁷ Sie suggerieren uns, dass er wirklich den Menschen dienen wollte, ihnen die Möglichkeit geben wollte, etwas Wohlstand zu erlangen und bessere Zeiten als früher zu erleben. Allerdings war er als paternalistischer Fabrikherr wohl auch manchmal geneigt, die Mitarbeiter zu ihrem Glück zu zwingen.

Disziplin und Perfektionismus wurden bei Bata groß geschrieben. Er hielt sich selber strikt an die von ihm aufgestellten Regeln (z. B. das Rauchverbot in den Fabrikhallen). Er war ein Perfektionist, was Ordnung, Planung und Ausführung der Arbeit betraf. Das Gleiche verlangte er aber auch von seinen Mitarbeitern. Oft waren seine Ansprüche zu hoch (denn welcher Mitarbeiter mag es schon, wenn einem der Chef vorschreibt, was in welcher Hosentasche aufzuheben sei...²⁸). Gelegentlich wird auch behauptet, Bata's erzieherischer Impetus sei eine Folge seiner eigenen, ungenügenden Schulbildung gewesen. Ohne Zweifel waren seine Ideen und die Methoden, mit deren Hilfe er sie verwirklichen wollte, nach den Maßstäben seiner Zeit extrem; andererseits galt das soziale Netz der Firma Bata als beispielhaft (Schulen, Gesund-

26 Zitiert bei Cygonkova, Thomas Bata, 86.

27 Vgl. u. a. Tomas Bata, Wort und Tat, Zlin 1936; ders., Uvahy a projevy, Svazek 1 [Betrachtungen und Kundgebungen, Band 1], Zlin 1932.

28 Cekota, Genialni podnikatel, 148 ff.

heitswesen, sozialer Wohnungsbau usw.) – nur ganz wenige Unternehmen, wie etwa Siemens in Deutschland, besaßen etwas Vergleichbares.

Um 1928 erreichte die Entwicklung der Firma Bata einen vorläufigen Höhepunkt. Die Tschechoslowakei wurde zum weltweit größten Schuhexporteur und blieb es (mit Ausnahme eines Jahres, 1930) bis 1939. In Amerika und Asien errichtete Bata industrielle Satellitenstädte. Noch zu Lebzeiten Thomas Bata gab es insgesamt neunundzwanzig Bata-Fabriken im Ausland, zweiundzwanzig davon entstanden in den Jahren 1929–32. Aus der internationalen Expansion resultierte ein großer Bedarf an Manager-Mitarbeitern für die Außenstellen. Viele Absolventen der „Schule der Arbeit“ machten so ihre Karrieren in der Fremde. Es gibt eine Anekdote aus diesen Zeiten: als ein junger Mitarbeiter aus einem kleinen Gebirgsdorf in den mährischen Beskiden geschäftlich nach Indien reisen sollte, wandte man zwei Tage vor seiner Abreise ein, der Junge sei tüchtig, könne aber kein Englisch. „Na gut“, meinte Thomas Bata, „was macht er denn übers Wochenende?“²⁹ Bata selbst war einer der ersten Unternehmer, die das Flugzeug geschäftlich nutzten. Zum Jahreswechsel 1931/32 unternahm er mit einem englischen Piloten eine Geschäftsreise nach Nordafrika, zu Jahresbeginn 1932 erreichten sie Indien.

Am 12. Juli 1932 bestieg Bata sein Privatflugzeug, Ziel war die Schweiz. Kurz nach dem Start stürzte die Maschine im Nebel ab, und Bata sowie sein Pilot starben an der Unglücksstelle. Die Nachricht vom Absturz löste in Zlin einen Schock aus. Bata Stiefbruder Jan Antonín Bata übernahm die Konzernleitung. Er war zwar nicht so beliebt wie sein charismatischer Vorgänger, die Firma konnte jedoch auch mit ihm an der Spitze ihren Weltruf bewahren. Am Vorabend des deutschen Einmarschs in die Tschechoslowakei war Bata ein globaler Schuhkonzern mit mehr als 65.000 Beschäftigten, ein Drittel davon im Ausland.

Nach dem Zweiten Weltkrieg, im Februar 1948, verstaatlichte das CSSR-Regime den Bata-Konzern und nannte die Stadt Zlin in Gottwaldov um (dies zu Ehren des KP-Führers und Staatspräsidenten Klement Gottwald). Die Marke „Bata“ hieß fortan in der Tschechoslowakei „Svit“. Nach der Wende von 1989 trägt Zlin wieder seinen alten Namen. Den Rang einer „Hauptstadt der Schuhe“ hat es unwiederbringlich verloren.

29 Jetschgo, Thomas Bata, 254.

Stille Pioniere. Erfinder und Innovatoren in der Geschichte mechanischer Uhren

Peter Berger

„Jetzt lag die Uhr auf der Marmorplatte des Nachtschränkchens, schräg aufgestützt auf ihrem Karabinerhaken, reglos und doch innerlich lebendig wie ein großer, schillernder Käfer kurz vorm Davonfliegen. Es war eine wunderschöne goldene Uhr mit doppeltem Springdeckel, ein erstklassiges Exemplar der Marke Omega, das immer auf die Sekunde genau ging. Wie in solchen Fällen üblich, hatte mein Vater sie mir vor vielen Jahren zum Examen geschenkt.“¹

1.

Die mechanische Räderuhr betrat die Bühne der europäischen Geschichte ungefähr gleichzeitig mit der Entstehung der Städte, deren Lebensrhythmus sie sogleich diktierte. Ob es sich bei dieser „göttlichen“ Maschine um eine Eigenentwicklung des Alten Kontinents handelt, oder ob ein unbekannter Vermittler ihre Funktionsweise in China kennen gelernt und sein Wissen in die europäische Heimat mitgebracht hat, war unter Gelehrten lange Zeit umstritten.² Inzwischen dürften die Verfechter der Eigenentwicklungsthese definitiv die Oberhand gewonnen haben.³ Auch neigt man heute der Ansicht zu, die Uhr sei keineswegs nur ein unintendiertes Nebenprodukt der Konstruktion immer komplizierter Astrarien gewesen.⁴ Vielmehr sei sie geschaffen worden, um ei-

1 Carlo Levi, Die Uhr, Berlin 2005, 17.

2 Joseph Needham, Biochemiker und Erforscher der chinesischen Wissenschaftstradition, stellte schon in den 1950er Jahren die Frage, ob die in Europa um 1000 n. Chr. erstmals nachweisbare Kenntnis mechanischer Uhrwerke auf chinesische Wurzeln zurückging (und bejahte sie).

3 Gerbert von Aurillac, der spätere Papst Sylvester II., gilt Vielen als der wahrscheinlichste Erfinder der mechanischen Uhr. Er hinterließ eine gelehrte Schrift über das Astrolabium und musste sich in späteren Zeiten gefallen lassen, als Magier bezeichnet zu werden, der den Stuhl Petri einem Pakt mit dem Teufel verdankte. Roger Collins, Keepers of the Keys of Heaven. A History of the Papacy, New York 2009, 196.

4 Derek J. de Solla Price, zeitweilig Mitarbeiter des 1990 verstorbenen Needham,

nem wachsenden Bedürfnis nach rationaler Zeitnutzung, wie in den Schriften eines Leon Battista Alberti⁵ exemplarisch dokumentiert, zu entsprechen.

Dass die Uhr zur beliebten Metapher für das ganze Universum werden konnte, belegt die Faszination, die von einer einfach aussehenden und doch hochkomplexen Maschinerie auf die Zeitgenossen ausging.⁶ Bei den frühesten mechanischen Uhren, die in Italien und Frankreich ab dem 14. Jahrhundert auf Kirchtürmen Verwendung fanden⁷, trieb ein fallendes Gewicht eine Sequenz von Zahnrädern an, die zunächst nur ein Schlagwerk, später einen Stundenzeiger in Bewegung setzten. Um die unkontrollierte Beschleunigung des fallenden Gewichts zu verhindern, griff eine primitive Hemmung in das Räderwerk ein. Sie bestand aus einer Spindel mit zwei im neunziggrädigen Winkel zueinander am Schaft angebrachten Zapfen, die alternierend das Hemmungsrad des Räderwerks stoppen und dann wieder loslassen (bzw. zurückstoßen und wieder loslassen) konnten. Als Taktregulator für das Einreifen und Loslassen der Zapfen diente ein Waagbalken am oberen Ende der vertikal schwebenden Spindel, der soweit nach beiden Seiten ausschlagen konnte, wie dies zwei am Balken angebrachte Gewichte erlaubten. Je näher am Schaft die beiden Gewichte saßen, desto schneller der Takt des Uhrwerks.

Die ersten Uhren wurden, weil aus massivem Eisen, von Schlossern, Metallgießern oder Waffenschmieden gebaut. Uhrmacherzünfte und Teilefertigung im Verlagssystem kamen erst im 16. und 17. Jahrhundert auf, nachweislich in Oberdeutschland, Frankreich, Genf/Schweizer Jura und London/Lancashire.⁸ Im Gleichschritt mit der organisatorischen Revolution von Uhrenherstellung und Vertrieb wurde die Bauweise der Uhr immer komplizierter, wurden die Uhrwerke immer kleiner, die Gehäuse elaborierter und die Ganggenauigkeit größer. Man kann die Uhrenbranche als einen Parafall der Verschränkung von Prozess- und Produktinnovationen im Schumpeterschen Sinne verstehen.⁹ Genau darauf will dieser Beitrag zu einem innovationsgeschichtlichen Sammelband hinaus.

veröffentlichte 1955 einen Aufsatz, *Clockwork before the Clock* (Horological Journal 97/Dezember 1955), in dem er das Interesse der mittelalterlichen Gesellschaft für Astronomie (und ihr Desinteresse an der Zeitmessung als solcher) betonte, nach Ansicht von David Landes zu Unrecht. Vgl. David S. Landes, *Revolution in Time. Clocks and the Making of the Modern World*, London 1998, 49f.

5 I libri della famiglia (1433).

6 Zur Geschichte der Uhrenmetapher, die höchstwahrscheinlich mit Dante Alighieris 1307 begonnener *Commedia* anfängt, vgl. Otto Mayr, *Uhrwerk und Waage. Autorität, Freiheit und technische Systeme in der frühen Neuzeit*, München 1986, 46 ff.

7 Carlo M. Cipolla, *Die gezählte Zeit. Wie die mechanische Uhr das Leben veränderte*, Berlin 1997, 38.

8 Ebd., 57.

9 Jan Fagerberg, David C. Mowery, Richard R. Nelson (Eds.), *The Oxford Handbook*

Innovationsgeschichte ist eine vergleichsweise junge historische Teildisziplin auf der Suche nach eigenständigem Profil.¹⁰ Die ältere Technikgeschichte hat ihren Platz im Spektrum der historischen Wissenschaften längst gefunden, indem sie sich (nicht nur, aber doch hauptsächlich) für die Invention interessierte. Invention ist das erste Auftreten einer neuen Idee für ein Produkt oder einen Prozess. Sie geht der Innovation – dem Versuch, die Erfindung in die Praxis umzusetzen – manchmal um Jahre oder Jahrzehnte voraus. Zuletzt so geschehen beim System der Kaffeeportionierung in Aluminiumkapseln und anschließenden Zubereitung in speziellen Maschinen, das unter dem Namen Nespresso firmiert: 1970 erfand der Schweizer Ingenieur Eric Favre die „Nespresso-Methode“, 1978 wurde sie zum Patent angemeldet, aber erst 1986 kam es zur Markteinführung durch Nestlé und nicht vor 1991 zum durchschlagenden kommerziellen Erfolg.¹¹ Auch die Uhrengeschichte kennt mehrere vergleichbare Fälle von verzögerter Innovation. Galileo Galilei (1564–1642) gilt als Erfinder der Pendeluhr. Aber nicht er, sondern sein Sohn Vincenzo baute 1649 das erste Modell. Als Vincenzo noch im selben Jahr verstarb, wurde sein Prototyp bei einer Auktion versteigert und von einem Unbekannten erworben. Dann dauerte es bis 1656, ehe der holländische Physiker und Astronom Christiaan Huygens vom Meisteruhmacher Salomon Coster in Den Haag eine „klocke“ nach seinen und Galileis Ideen konstruieren ließ. Coster, der Innovator, erhielt 1657 für einundzwanzig Jahre das Privileg zum Vertrieb von Pendeluhren in den Niederlanden. Seine für damalige Verhältnisse extrem ganggenauen Kunstwerke verdrängten binnen weniger Jahre die bis dahin gebräuchlichen Großuhren mit Spindelhemmung und Waagbalken.¹² Weniger durchschlagend, aber immerhin bemerkenswert war im ausgehenden 20. Jahrhundert der Erfolg der innovatorischen co-axialen Hemmung. 1970 vom britischen Uhrmacher George Daniels (geb. 1926) erfunden und 1976 patentiert, kam die co-axiale Hemmung ab 1999 in den teureren Modellen des Herstellers Omega (einer Unternehmung der Swatch Group) zum Einsatz.¹³

Der moderne Kapitalismus, dem die mechanische Uhr auf die Sprünge geholfen hat, ist, mit den Worten Joseph A. Schumpeters, ein Prozess krea-

of Innovation, Oxford (UK) 2005, 6.

10 Mark Spoerer, Jörg Baten, Jochen Streb, Wissenschaftlicher Standort, Quellen und Potentiale der Innovationsgeschichte, in: Rolf Walter (Hg.), Innovationsgeschichte, VSWG-Beihefte 188, Stuttgart 2007, 39–59.

11 http://www.nespresso.com/mediacenter/xml/int/resources/pdf/Nespresso_Corporate_Background-with_Annexes-DE-Final_2010-03-25.pdf; <http://liftconference.com/nespresso-monodor-story-inventor> (Jänner 2011)

12 Carl Schulte, Lexikon der Uhrmacherkunst (Bautzen 1902), Eintrag Galileo, Galilei [sic!], 259 f.; Chris Morgan, From Sundial to Atomic Clock, in: Colin Wilson (Ed.), The Book of Time, North Pomfret, Vermont 1980, 84–128.

13 George Daniels, All in Good Time. Reflections of a Watchmaker, Isle of Man 2000.

tiver Zerstörung.¹⁴ Davon weiß auch die Uhrenbranche ein Lied zu singen. Mit jeder bedeutenden technischen Innovation (dem frei schwingenden Pendel als Taktgeber, der integrierten Aufzugskrone als Schlüsselersatz bei Taschenuhren, dem Ankergang oder der Ankerhemmung, dem Rotoraufzug für automatische Armbanduhren, etc.) gingen auf älteren Fertigungsmethoden beruhende Unternehmungen zugrunde. Der im Burenkrieg um 1900 erstmals realisierte Gedanke, Herrenuhren aus Gründen der Praktikabilität am Handgelenk zu tragen, ruinierte binnen fünfzig Jahren beinahe einen ganzen Industriezweig, die Taschenuhrenezeugung – und fraß nebenbei das Vermögen derjenigen auf, die goldene Taschenuhren als Anlageobjekte und Existenzsicherung betrachtet hatten. Das bislang letzte Kapitel über die horologische Variante kapitalistischer Zerstörungswut wurde in den 1980er Jahren geschrieben. Damals war die europäische Herstellung mechanischer Uhren durch den Vormarsch der in Asien gefertigten, quarzgetriebenen Billigzeitmesser existenziell bedroht. Hunderte Uhrenfirmen zerbrachen tatsächlich an der Quarzrevolution. Aber einige namhafte, vor allem Schweizer Erzeuger hochwertiger Armbanduhren überlebten nach einem beispiellosen Konzentrationsprozess und dank der strategischen Weitsicht eines aus dem Libanon eingewanderten Pionierunternehmers, Nicolas G. Hayek¹⁵, von dessen Rolle als Prozessinnovator später die Rede sein wird.

2.

Bleiben wir vorerst noch bei der technischen Entwicklung der Uhr. Ihre große Zeit fällt mit dem Siegeszug des mechanistischen Weltbilds im Lauf der so genannten Wissenschaftlichen Revolution (16. und 17. Jahrhundert) zusammen.¹⁶ Die Uhrmacherkunst profitierte damals wie kaum ein anderer Gewerbezweig von den theoretischen Entdeckungen der Physik und Mechanik, und umgekehrt gab sie der Erforschung der Eigenschaften von Metallen und Federn sowie dem Präzisionsinstrumentenbau wertvolle Impulse.¹⁷ Die bahn-

14 Zu Schumpeters Innovationsthesen vgl. Karl Bachinger, Herbert Matis, *Entwicklungsdimensionen des Kapitalismus. Klassische sozioökonomische Konzeptionen und Analysen*, Wien, Köln, Weimar, 2009, 539–656; weiters Jan Fagerberg, *Innovation: A Guide to the Literature*, in: Fagerberg et al., *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford 2005, 1–27; schließlich den Beitrag von Karl Bachinger in diesem Band.

15 Hayek, der bezeichnenderweise Träger des Schumpeter-Preises der Stadt Wien und der Österreichischen Schumpetergesellschaft war, ist am 28.6.2010 verstorben. Stichworte zu seiner Berufslaufbahn enthält der Eintrag „Hayek, Nicolas G.“ in Jürgen Abeler, *Meister der Uhrmacherkunst*, Wuppertal 2010, 225.

16 H. Floris Cohen, *How Modern Science Came into the World: Four Civilizations, One 17th Century Breakthrough*, Amsterdam 2011.

17 Cipolla, *Gezählte Zeit*, 68 f.

brechende Erfindung des federgetriebenen Uhrwerks dürfte jedoch schon früher erfolgt sein. Manche sehen im Florentiner Architekten Filippo Brunelleschi (1377–1446) den ersten Konstrukteur einer Federuhr, aber sein Anspruch steht auf wackligen Beinen. Leonardo Da Vinci wiederum hat der Nachwelt eine Skizze hinterlassen, die den später als „Schnecke“ bekannten Mechanismus zum Ausgleich des Spannungsverlustes einer sich abwickelnden Aufzugsfeder darstellt (ca. 1485). Die ältesten erhaltenen Taschenuhren mit Federantrieb werden Peter Henlein aus Nürnberg zugeschrieben und stammen aus dem frühen 16. Jahrhundert. Einige dieser Stücke könnten jedoch Fälschungen sein, während die Kombination von Federantrieb und Schnecke in einer mit Jacob Czech (Prag) signierten Uhr von 1525 über jeden Zweifel erhaben ist.¹⁸

Wie schon erwähnt, löste die Erfindung des Pendels für Stand- und Wanduhren das Problem der fehlenden Ganggenauigkeit von Uhrwerken mit Waagbalkenregulierung („Folliot“). Dort, wo die Präzision eines Zeitmessers unter Umständen lebensrettend sein konnte, nämlich bei der Längenbestimmung auf hoher See, machte das Schwanken der Schiffsdecks die Verwendung von Pendeln allerdings unmöglich. Die Suche nach einem zuverlässigen Regulator, der erschütterungsresistent sein würde (ein Erfordernis nicht nur für maritime Zeitmesser, sondern auch für jede Art von am Körper getragener Uhr) mündete in die Erfindung der Spiralfeder, deren Kontraktion und Expansion, auf die sog. Unruh übertragen, eine regelmäßige Taktübertragung auf das Uhrwerk gewährleistet. Ob die Unruh tatsächlich auf den ersten Patentinhaber Christiaan Huygens’ zurückgeht, ist unklar. Die Erfindung wurde ihm von einem französischen Uhrmacher, Isaac Thuret, und vom britischen Physiker und Mathematiker Robert Hooke (1635–1703) ohne Erfolg streitig gemacht.

Mit der Unruh wurde ein Maß an Gangpräzision erreicht, das es sinnvoll erscheinen ließ, auf den Zifferblättern der Uhren nicht nur Stunden, sondern auch Minuten und später sogar Sekunden anzuzeigen. Die klassische Dreizeigeruhr des ausgehenden 17. Jahrhunderts hatte einen dezentralen Sekundenzeiger. Ab den 1740er Jahren wurde die zentrale Sekundenanzeige üblich, und 1776, das Jahr der nordamerikanischen Unabhängigkeitserklärung, brachte die Innovation der Stoppuhr, bei der sich mittels eines Drückers der Sekundenzeiger anhalten ließ, ohne den Lauf von Stunden- und Minutenzeiger zu unterbrechen.¹⁹

1776 ist auch das Todesjahr von John Harrison, der mit George Graham, John Arnold und Thomas Earnshaw zu den Größten der britischen (gleichbedeutend mit Londoner) Uhrmacherei des 18. Jahrhunderts zählte. Harrison

18 Landes, *Revolution*, 90 f.; Morgan, *Sundial*, 107.

19 Als Erfinder der „springenden Sekunde“ gilt der Schweizer Uhrmacher Jean Pouzait. Landes, *Revolution*, 141.

baute den ersten hochseetüchtigen Allwetterchronometer und gewann damit als über Siebzigjähriger den begehrten Preis des „Royal Board of Longitude“.²⁰ Wie sein kongenialer Partner Graham arbeitete er an der Verbesserung des als Hemmung oder „Gang“ bekannten Uhrenteils, der die Verbindung zwischen Räderwerk und Gangregler (Taktgeber, Regulator) herstellt. Grahams Zylinderhemmung, eine Weiterentwicklung der älteren „Sautroghemmung“ von Thomas Tompion (1638–1713), sollte um 1820 herum die uns bereits bekannte Spindelhemmung in tragbaren Uhren vollkommen verdrängen. Die Zylinderhemmung wurde ihrerseits vom Ankergang verdrängt, dessen am weitesten entwickelte Variante auf Thomas Mudge, den Erben des Grahamschen Uhrengeschäfts, zurückgeht. Mudge (1715–1794) gehörte zu den ersten Uhrmachern, die in ihren Werken Lager aus Edelsteinen verwendeten.

Paradoxerweise verlor London seinen Status als Mekka der Uhrmacherkunst (und Anziehungspunkt für die größten uhrmacherischen Talente aus Kontinentaleuropa) just zu dem Zeitpunkt, als Großbritannien sich anschickte, die industrielle Werkstatt der Welt zu werden. Im letzten Viertel des 18. Jahrhunderts waren es Genf, Neuchâtel und das Vallée de Joux im Schweizer Jura, die sich an die Spitze der horologischen Innovationsbewegung setzten.²¹ Abraham-Louis Perrelet (1729–1826) aus Le Locle baute nicht nur hochkomplizierte portable Kalender- und Zeitgleichungsuhrer, er gilt auch als Erfinder des automatischen Aufzugs und Pionier der Fertigung von Rohwerken (Ebauches). Ein anderer Abraham-Louis, achtzehn Jahre jünger und aus Neuchâtel gebürtig, sollte in Paris zum ungekrönten König der Uhrenbranche aufsteigen. Breguet baute Uhren für die Reichen und Schönen seiner Zeit (er starb 1829), unter anderem für Marie Antoinette, Zar Nikolaus I., Napoleon und dessen Schwester Caroline Murat, Königin von Neapel, die die erste Armbanduhr der Welt bestellte. Er lancierte aber auch die „Subskriptions-Uhren“, standardisierte Modelle zu einem halbwegs erschwinglichen Preis für Angehörige des materiell aufstrebenden Bürgertums.²² Als Erfinder machte er mit dem Tourbillon („Wirbelwind“) Furore, einer komplizierten, beweglichen Käfigkonstruktion für Ankerrad, Anker und Unruh von tragbaren Uhren, die auf das Wirken der Erdanziehungskraft zurück zu führende Gangstörungen minimierte. Auch die Stoßsicherung ist eine Kreation Breguets, und eine Unruhspirale mit hoch gebogenem äußerem Ende, die er entwickelte, ist unter seinem Namen bekannt. 1842 trug sich der Wahlschweizer Adrien Philippe, der Abstammung nach Franzose, in die Liste der

20 Der Zuerkennung des Preises ging ein langwieriger Rechtsstreit voraus, den erst ein Machtwort König Georg III. beendete.

21 Fritz von Osterhausen, *Die Movado-History*, München 1996.

22 Eine solche Montre à souscription kostete etwa das Jahresgehalt eines Pariser Arbeiters um die Wende vom 18. zum 19. Jahrhundert. Landes, *Revolution*, 238.

Unsterblichen der Uhrmacherkunst ein, indem er die erste Taschenuhr mit Kronenaufzug (Remontoir) anstelle des bis dahin üblichen Schlüsselaufzugs konstruierte. Die Erfindung erregte die Aufmerksamkeit von Antoine Norbert de Patek, einem polnischen Exilanten in Genf und Mitinhaber der Uhrenfirma Patek, Czapek & Cie. Kurze Zeit später trennten sich die geschäftlichen Wege von Patek und Franciszek Czapek²³, und Adrien Philippe stieg bei der neuen Firma Patek & Cie (ab 1851 Patek, Philippe & Cie) ein. Heute, nach der Umwandlung in eine Aktiengesellschaft (1901) und dem Erwerb der Anteilsmehrheit durch die Familie Stern (1932) erzeugt dieses Unternehmen die exklusivsten und teuersten Zeitmesser weltweit.

Der Siegeszug der Armbanduhr im 20. Jahrhundert geht zum großen Teil auf den Gründer einer anderen Schweizer Nobeluhrenfirma, Montres Rolex S.A., zurück.²⁴ Hans Wilsdorf, 1881 im bayerischen Kulmbach geboren und in Bayreuth zum Kaufmann ausgebildet, kam als Volontär in einem Uhrenhandelskontor des Jurastädtchens La Chaux-de-Fonds mit der Welt der Zeitmesser in Kontakt. 1905 tat er sich in London mit dem Investor Alfred J. Davis zusammen. Die beiden begannen mit Taschenuhren zu handeln, deren Werke sie aus der Schweiz (von Jean Aegler in Biel) importierten. Doch erkannte Wilsdorf rasch die überlegenen kommerziellen Möglichkeiten, die in der militärischen Erfindung der Uhr am Lederarmband steckten. Der Vertrieb sollte unter dem Namen Rolex (für *Horlogerie exquisite*) laufen, die Eintragung ins Firmenregister von La Chaux-de-Fonds erfolgte 1908. Wilsdorf und Davis, denen sich später auch Aegler als Partner zugesellte, stellten in ihrer Firmenwerbung die Präzision ihrer Zeitmesser in den Vordergrund – schon 1910 wurde eine Rolex-Armbanduhr in der Schweiz mit dem Vorläufer der heutigen Neuenburger Chronometerzertifikate ausgezeichnet, 1914 gelang der Coup in England, wo das Observatorium von Kew eine offizielle Gangprüfungsstelle für Uhren unterhielt, zum zweiten Mal. Vielleicht noch während des Ersten Weltkriegs, jedenfalls aber kurz danach, verlegte Wilsdorf die Endmontage seiner mechanischen Wunderwerke nach Genf, um den prohibitiven britischen Importzöllen auf Uhrenkomponenten auszuweichen.²⁵ Davis verließ das gemeinsame Unternehmen im Jahr 1917.

-
- 23 Czapek war wie Patek nach dem polnischen Aufstand von 1831 gegen die Russen aus Warschau geflüchtet. Die polnische Emigration in der Schweiz schätzte Czapeks uhrmacherische Qualitäten und kaufte, nachdem er sich von Patek getrennt hatte, weiter gerne seine Zeitmesser. Czapeks eigene, 1851 gegründete Firma ging um 1869 zugrunde, nachdem sie zunächst erfolgreich in Polen und Frankreich Fuß gefasst hatte. http://en.wikipedia.org/wiki/Franciszek_Czapek (Februar 2011); siehe auch Abeler, Meister, 102.
- 24 J. Michael Mehlretter, Die Noblen aus der Schweiz. Besondere Armbanduhrer aus der großen Zeit der mechanischen Uhren, Königswinter 2006.
- 25 Gisbert L. Brunner, Christian Pfeiffer-Belli, Wristwatches – Armbanduhrer – Montres-bracelets, Köln 1999, 355.

Der Innovation des Armbandchronographen folgte eine weitere horologische Revolution, das absolut wasserdichte Armbanduhrengehäuse. Ende Oktober 1927 scheiterte die Londoner Stenotypistin Mercedes Gleitze bei einem ihrer zahlreichen Versuche, in Rekordzeit den Ärmelkanal zu durchschwimmen²⁶ (sie musste nach zehn Stunden stark unterkühlt aus dem Wasser geborgen werden), doch der Umstand, dass sie eine unbeirrt tickende Rolex am Handgelenk trug, sorgte für einiges Aufsehen. Wilsdorf legte kurz darauf mit einer Werbeanzeige auf der Titelseite des Daily Mail (24. November 1927) den Grundstein für den bis heute ungebrochenen Erfolg der Uhr mit dem „Oyster“-Gehäuse, in das wegen der fest verschraubten Aufzugskrone kein Tropfen Flüssigkeit – und natürlich auch kein Staub – eindringen konnte. Das „Twin Lock“-Schraubsystem für Aufzugskronen machte allerdings den Aufziehvorgang etwas komplizierter als bei Uhren ohne Kronenverschraubung, sodass sich die Entwicklung eines rotorgetriebenen Automatikwerks für Rolex förmlich aufdrängte. 1931 präsentierte das Unternehmen seine erste automatische Armbanduhr, die „Perpetual“.²⁷ Die Aufzugsfeder wird bei diesem Modell (und zahlreichen Nachfolgekreationen) mittels einer über dem Werk sitzenden, um eine zentrale Achse rotierenden, halbkreisförmigen Schwungmasse (Rotor) jedes Mal nachgespannt, wenn der Träger oder die Trägerin der Uhr die Hand bewegt.²⁸ 1945 brachte Wilsdorf die erste Automatik-Armbanduhr mit digitaler Datumsanzeige bei drei Uhr (hinter einer auffälligen, ins Uhrglas eingelassenen Lupe) heraus.

3.

Unternehmen wie Rolex und in gewisser Hinsicht auch Patek Philippe verdanken ihre Entstehung dem händlerischen Impetus ihrer Gründer Wilsdorf und Antoine (Antoni) de Patek; die Uhrenerzeugung unter ihrem Namen war gewissermaßen ein Nebenprodukt kommerziellen Pioniergeistes. In den Anfängen der Geschichte der mechanischen Uhr spielten Kaufleute allerdings eine untergeordnete Rolle. Die ersten Uhrmacher waren hoch angesehene Handwerker-Künstler, gelegentlich auch Autodidakten der Astronomie wie Giovanni de' Dondi (genannt *Mastro del Orologio*) aus Padua, der für das Visconti-Schloss in Pavia eine viel gerühmte Planetenuhr baute (1350).²⁹

26 Beim achten Mal gelang ihr immerhin eine vollständige Kanalüberquerung in fünfzehneinviertel Stunden; Paolo Gobbi, Filippo Vinardi, Rolex-Chronographen, Faszination durch Präzision, München 2004, 14.

27 Abeler, Meister, 602.

28 Gobbi, Vinardi, Rolex-Chronographen, 18.

29 Cipolla, Gezahlte Zeit, 45 ff. Die Dondi-Uhr wurde vermutlich im 16. Jahrhundert durch Kriegseinwirkung zerstört

Wandernde Uhrenhersteller und Wartungsspezialisten (*governatori*) waren eher die Norm als eine Ausnahme. So wie das Personal der gotischen Dombauhütten von einem Kathedralenbauplatz zum anderen zog, taten es auch die Schöpfer der spätmittelalterlichen Großuhren. In England waren sie oft Holländer, in Frankreich und Italien gelegentlich Deutsche, und in Katalonien fast durchwegs Juden.³⁰ In dem Maße als die Nachfrage nach (kleineren) Uhren zu steigen begann – anfangs kamen als Käufer nur reiche Fürsten und Kleriker in Frage – spezialisierten sich Handwerker auf die Herstellung von Zeitmessern, ohne zugleich Schlosser oder Schmiede zu sein. Der zünftische Uhrmacher des 16. und 17. Jahrhunderts vereinte alle Fertigungsschritte in seiner Hand. Seine geschützte Stellung hatte er gelegentlich gegen Außen-seiter (Pfuscher, Bönhasen) zu verteidigen, die, außerhalb der Mauern seiner Stadt und damit der Jurisdiktion der städtischen Zünfte, aber doch nahe genug, mit Hilfe angelernter ländlicher Arbeitskräfte Billigware erzeugten und vertrieben. Das tat zum Beispiel Georg Roll aus Liegnitz in Schlesien (1546–1592), den die Zunftmeister seiner Wahlheimat Augsburg vergeblich am Erwerb eines nicht unbeträchtlichen Vermögens zu hindern versuchten.³¹ Die Begründung der englischen Vorherrschaft im Uhrenbau, die die deutsche, holländische und schließlich auch französische Dominanz ablöste, fiel mit dem Aufkommen der verlagsmäßigen, arbeitsteiligen Uhrenproduktion zusammen. Wie David Landes zu Recht feststellt, hätte Adam Smith als Beispiel für die Vorzüge der Arbeitsteilung im *Wealth of Nations* (1776) genauso gut die Uhrenherstellung wie die Stecknadelproduktion heranziehen können. Im England der beginnenden industriellen Revolution gab es wahrscheinlich keine effizienter organisierte dezentrale Produktion als in der Uhrenbranche, mit entsprechend positiven Auswirkungen auf die Stückpreise.³² Weniger positiv wirkte sich laut Landes aus, dass die Vereinheitlichung der Dimensionen von Uhrenbestandteilen (Platinen, Räder, Brücken, Kloben, Zugfedern, etc.) nicht richtig vorankam, dass folglich auch die Rohwerke (Kaliber), die aus diesen Komponenten zusammengebaut wurden, uneinheitlich waren und dadurch eine Chance vertan wurde, aus der hoch spezialisierten Fertigungsweise zusätzliche Kostenersparnisse herauszuschlagen. Solches sollte der schweizerischen (vor allem jurassischen) Konkurrenz später besser gelingen.

Im 18. Jahrhundert wuchs Genf im Uhrenbau zum vornehmsten Konkurrenten der Briten heran. Die Stadt Calvins besaß damals schon eine ehrwür-

30 Ebenda, 55 f.

31 Das Leben erschwerten sie ihm jedoch ebenso wie Kaiser Rudolf II., nach dessen Intervention Roll für einige Wochen ins Gefängnis musste. Abeler, Meister, 467; Landes, Revolution, 225 ff.

32 Sie wurden von Smith immerhin registriert. Zitiert aus *Wealth of Nations* bei Landes, Revolution, 242.

dige horologische Tradition, ihre Uhrmacherzunft datierte von 1601. In mehreren Wellen, zuletzt 1685 nach der Rücknahme des Edikts von Nantes (das die Hugenotten bis dahin vor Verfolgung geschützt hatte) strömten protestantische Flüchtlinge aus Frankreich in die Rhönestadt, viele davon qualifizierte Uhrmacher, die von der Zunft misstrauisch beäugt – aber im Großen und Ganzen toleriert wurden. Mit der Verlagerung niedrigerer Fertigungsstufen des Uhrenbaus ins Umland der Stadt, nach Savoyen, setzte der große Aufschwung der Genfer Meisteruhrmacher (*Etablisseurs*) ein, wie auch jener der Uhrengroßhändler (*Marchands horlogeurs*). Das Genfer Verlagsssystem, das vom ländlichen Teilefertiger über den kleinen, handwerksmäßigen Hersteller von Rohwerken (*Ebauches, Blancs*) bis zum angesehenen Endmonteur, Feinregler (*Repasseur*) und Händler zahlreiche Produktions- und Vertriebsstufen umfasste, lief unter der Gesamtbezeichnung *Fabrique* – und fand überall in Europa, von Irland über Frankreich bis ins Habsburgerreich, zahlreiche Nachahmer.³³

Um 1800 begann das Schweizer Juragebirge Genf in punkto verlagsmäßige Uhrenerzeugung den Rang abzulaufen. Die Bewohner der Hochtäler der heutigen Kantone Neuchâtel und Vaud arbeiteten länger und um geringeren Lohn als die Genfer und ihre Savoyarden. Noch wichtiger, sie waren äußerst kreativ beim Einsatz von Maschinen und Werkzeugen für den Uhrenteile- und Rohwerkbau, die nicht mehr von einzelnen Uhrmachern selbst gefertigt wurden, sondern von spezialisierten Werkzeugherstellern. Während Daniel Jean Richard aus Neuchâtel (1665–1741) als Pionier der jurassischen Verlagsorganisation im Uhrenbau gilt, ließ sein Kollege Frédéric Japy 1777 mit der Errichtung der ersten voll mechanisierten Fabrik für Uhrenrohwerke in Beaucourt aufhorchen.³⁴ Die Maschinen hatte Japy selbst entworfen und beim Industriepionier Jean-Jaques Jeanneret-Gris in Auftrag gegeben; 1795 erzeugte sein Unternehmen damit 40.000 und 1801 bereits 100.000 Rohwerke (*Blancs*), die allerdings unmontiert waren und noch des manuellen Feinschliffs (*Finissage*) bedurften.³⁵ Die weiter führende Idee einer automatisierten Fertigung von hundertprozentig uniformen und daher austauschbaren Uhrwerksteilen, die ohne Feinbehandlung zu *Ebauches* zusammengesetzt werden konnten, stammte von Pierre Frédéric Ingold (1787–1878) aus Biel. Man hat Ingold den „fahrenden Ritter der Uhrenindustrie“ genannt, wegen

33 Unter Josef II. entstand in Konstanz am Bodensee eine staatliche geförderte Uhrenindustrie, die allerdings einging, nachdem das Interesse der kameralistischen Berater des Wiener Hofes erloschen (und Josef II. gestorben) war. Landes, *Revolution*, 264f.

34 http://www.musees-des-techniques.org/Territoire_de_belfort_90_/Les_musees/musee_japy-AABB.html?langue=FRA (Februar 2011).

35 http://fr.wikipedia.org/wiki/Fr%C3%A9d%C3%A9ric_Japy (Februar 2011); Landes, *Revolution*, 280f.

der Odyssee durch die halbe Welt, die er unternahm, um einflussreiche und finanzstarke Kreise (darunter auch die Rothschilds) für sein Fabriksprojekt zu interessieren.³⁶ In seiner Schweizer Heimat galt er als Volksfeind, als einer, der den Uhrmacherkollegen das tägliche Brot streitig machen wollte; in Großbritannien schaffte er es immerhin bis zum Entwurf eines Gründungsstatuts für ein fabriksmäßiges Uhrenunternehmen („British Watchmaking Company“, 1842), das mittels dreißig ingenieurer Maschinen – Schneiden, Pressen, Bohrer, Drehbänke, etc. – dreihundert Uhrwerke im Tag erzeugen hätte sollen. Dazu kam es nie. In den USA, wo er zuletzt für seine Ideen warb, soll Ingolds Einfluss auf die damals sich entfaltende Uhrenindustrie (Boston Watch Company, später Waltham; Howard; Elgin) beträchtlich gewesen sein, aber das lässt sich nicht beweisen. Ingold wurde zwar als Bürger von New York naturalisiert, verließ aber die Staaten nach siebenjährigem Aufenthalt wieder, um sich zunächst in Paris und schließlich in La Chaux-de-Fonds niederzulassen. Dort lebte er noch zwanzig Jahre von der Erzeugung hochwertiger Fräsen für Zahnräder mit epizyklischen Zähnen (1856 patentiert).³⁷

Der Triumph der Automation und Erzeugung vollkommen austauschbarer Teile (interchangeable parts production) datiert in den USA wahrscheinlich erst von der Einführung der so genannten „Dollar-Watch“ des Herstellers Waterbury (später Waterbury-Ingersoll, noch später United States Time Comp.), um 1900.³⁸ Dieser und ähnliche Zeitmesser von Waltham, Elgin und anderen Herstellern waren, weil sie mit einer primitiven Variante des Ankergangs („Stiftankerhemmung“) und ganz ohne Lagersteine auskamen, einfach zu wenig werthaltig, um Handarbeit zu rechtfertigen. Qualitativ überzeugende Uhren mit Lagersteinen, die für eine längere Haltbarkeit ausgelegt waren, konnten in Nordamerika und in Europa erst in den 1930er Jahren auf voll mechanisierter Basis hergestellt werden. Mit der Automation kam die Konzentration. An der Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert besaßen die Vereinigten Staaten nur 13 Uhrenfabriken mit durchschnittlich 529 Beschäftigten. Die Schweiz, auch sie – obgleich zögerlich – unterwegs zum voll mechanisierten Betrieb³⁹, leistete sich immer noch tausende kleine Uhrenerzeuger mit durchschnittlich 38 Beschäftigten, und dazu ein be-

36 Zeitweise arbeitete Ingold allerdings auch als Handelsagent für Breguet-Uhren in Konstantinopel (1820–21); <http://www.watkinsr.id.au/Ingold2.pdf> (Februar 2011),

37 <http://www.deutsche-biographie.de/sfz36438.html> (Februar 2011).

38 Der früheste Pionier der „interchangeability“ (Standardisierung von Uhrenteilen) in den USA hieß Eli Terry und baute Holzuhren in Connecticut. Das war um 1803. Wilson, *Book of Time*, 120.

39 Ein Beispiel ist die 1906 eröffnete Uhrenfabrik „Movado“ der Brüder Ditesheim in La Chaux-de-Fonds mit 150 Beschäftigten in der Fertigung. Sie besaß eine Transmissionsanlage für Uhrenkomponenten, die über den Köpfen der Arbeiter „erschütterungs- und geräuschfrei“ funktionierte. Osterhausen, *Movado-History*, 22.

trächtliches Ausmaß an Heimarbeit.⁴⁰ Konzentration und Kartellierung der Schweizer Uhrenindustrie waren im buchstäblichen Sinn „Kinder der Not“, verursacht durch den Ersten Weltkrieg (der viele Schweizer Uhrenfabriken zuerst zu Rüstungsbetrieben und nach 1918 zu „Demobilisierungsoffern“ machte) und die Große Depression. Damals entstanden Industriezusammenschlüsse wie die Fédération Suisse des Associations de Fabricants d’Horlogerie (1924), heute Fédération Horlogère (FH, Dachverband der Fertighuhrenhersteller) und die Ebauches S.A. (1926), ein erster bedeutender Trust für Rohwerkehersteller. 1930 fusionierten die Uhrenproduzenten Tissot und Omega zur Société Suisse pour l’Industrie Horlogère (SSIH), der später weitere Markenerzeuger von Uhren beitraten. Der weltgrößte Zusammenschluss von Uhrwerkeherstellern und Herstellern von Uhrenkomponenten kam, unter tätiger Mithilfe des Staates, 1931 mit der Allgemeinen Schweizerischen Uhrenindustrie AG (ASUAG) zustande.⁴¹

4.

Nach dem Zweiten Weltkrieg war die Zeit der großen Innovationen im Bereich der mechanischen Uhren, wie es scheint, vorbei. Die 1949 von der United States Time Company lancierte „Timex“ bildet die bemerkenswerte Ausnahme. Billig – 7 bis 8 Dollar – und anscheinend unverwundlich (weil technisch anspruchslos), gewann sie im Handumdrehen einen stolzen Anteil am Weltmarkt und ein Drittel des US-Heimmarktes. Acht Millionen Stück wurden allein im Jahr 1960 erzeugt.⁴² Die ersten Timex-Modelle verdankten ihren Erfolg nicht nur der radikalen Automation bei der Fertigung und der unerreichten Präzision (d. h. Gleichförmigkeit) ihrer Teile. Ihre Entwickler hatten auch bewusst ausgeschlossen, dass sie je repariert werden würde: das Gehäuse ließ sich ohne Zerstörung nicht öffnen. Ab den 1960er Jahren kamen aufwändigere, mit Komplikationen ausgestattete Timex-Zeitmesser heraus. Sie unterschieden sich technisch nicht von vergleichbar teuren Uhren schweizerischer Fertigung, wurden jedoch über ungewohnte Kanäle vertrieben (z. B. in Drogerien oder Flughafenboutiquen). Mit dem norwegischen Mehrheitseigentümer der United States Time Company und geistigen Vater der „Timex“, Joakim Lehmkuhl, hatte die Uhrenbranche ihren ersten großen Innovator vom Typus des Marketing-Genies aufzuweisen. Künftig sollten es Leute wie Lehmkuhl sein, die Uhrengeschichte schrieben: keine Techniker, sondern charismatische Unternehmer.

40 Landes, *Revolution*, 349.

41 Ebenda, 353.

42 Ebenda, 366.

Ein solcher war Nicolas G. Hayek, jüngst verstorbener Mehrheitsaktionär und CEO der Swatch Group, der geradezu exemplarisch den Schumpeterschen „Mann der Tat“ und „schöpferischen Gestalter“ verkörperte.⁴³ Als Retter der Schweizer Uhrenindustrie vor dem Ansturm japanischer Billigkonkurrenz der 1970er Jahre gefeiert, war Hayek nichts weniger als ein origineller Produktentwickler. Seine Erfolgsrezepte stammten von Anderen, das Kunststück, das er vollbrachte, lag in ihrer konsequenten Umsetzung. Die Swatch-Uhr (die streng genommen nicht in eine Darstellung der Innovationsgeschichte der mechanischen Uhr gehört) geht auf das Konto zweier Schweizer Ingenieure, Elmar Mock und Jacques Müller. Die beiden hatten das Glück, im Deutschen Ernst Thomke einen kongenialen Partner auf der Managementebene zu finden. Thomke, der Ende der 1970er Jahre den Auftrag erhielt, den Grenchener Rohwerkehersteller ETA, ein Mitglied der ASU-AG-Gruppe, vor dem Untergang zu bewahren, setzte wie die Japaner auf Quarzmodule statt auf mechanische Regulatoren, und ließ zunächst ultraflache Quarzwerke in hochpreisige Qualitätsuhren einbauen. Die Modelle der „Delirium“-Serie von ASUAG hatten zum Teil bereits direkt mit dem Gehäuse verschweißte Quarzmodule, später ein Kennzeichen der Swatch. 1982 zuerst in den USA eingeführt, debütierte diese 1983 auf dem Schweizer Markt – eine Wegwerfuhre wie die Timex, nur quarzgetrieben, mit einem revolutionären Kunststoffgehäuse, das untrennbar mit dem (Plastik-)Armband verbunden war. Wasserdichtigkeit und Stoßsicherheit genügten den Anforderungen einer sportlichen Kundschaft und das kreative, vielfach variierte Design ließ die rund vierzig Schweizerfranken teure (oder besser: billige) Swatch rasch zu einem Sammelobjekt werden. Für ihren kommerziellen Erfolg zeichnete bereits Hayek verantwortlich, seit 1985 an der Spitze eines neuen Uhrenkonzerns, der aus der Fusion sowie Privatisierung von Omega/Tissot und ASU-AG entstanden war⁴⁴ und zunächst SMH (Société de Microélectronique et d’Horlogerie S.A.), später Swatch Group heißen sollte.⁴⁵ Heute vereint die Swatch Group unter ihrem Konzerndach neben der Swatch AG (Herstellung und Vertrieb quartzgesteuerter „Einweg“-Uhren) zahlreiche Erzeuger herkömmlicher mechanischer Uhren mittlerer und gehobener Preisklasse. Die marktbeherrschende Stellung der Swatch Group-Tochter ETA, die Ebauches für fast alle bekannten Uhrenmarken der Schweiz erzeugt, dürfte noch eini-

43 Bachinger, Matis, *Entwicklungsdimensionen*, 611 f.

44 Hayek hatte zunächst als Betriebsberater die Empfehlung an die Gläubigerbanken von SSIH und ASUAG abgegeben, nicht aus der Uhrenindustrie auszusteigen; später stieg er selbst als Investor ein. Vgl. die nicht autorisierte Hayek-Biographie von Jürg Wegelin, *Mister Swatch: Nicolas Hayek und das Geheimnis seines Erfolgs*, Zürich 2009.

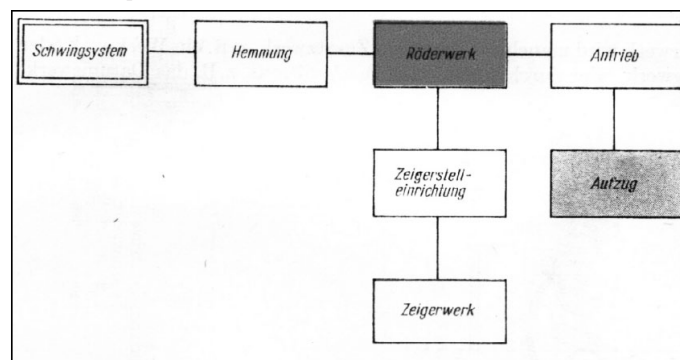
45 http://www.swatchgroup.com/en/group_profile/history/yesterday (Februar 2011).

ge Zeit bestehen bleiben. Dass die lange und wechselhafte Geschichte der mechanischen Uhr weitergeht, belegen nicht zuletzt die Rekordumsätze und Gewinne der Luxusuhrenbranche für das Jahr 2010, mit Zuwächsen im zweistelligen Bereich vor allem auf den asiatischen Märkten, gefolgt von den USA.⁴⁶ Darüber, wie groß das Potenzial für veritable Innovationen in Technik, Produktion und Vertrieb unter solchen Bedingungen sein kann und ob die Reise der Uhrenbranche eher in Richtung Besitzstandswahrung oder Kreativitätsoffensive gehen wird, kann man nur spekulieren.

Anhang: Die Funktionsweise mechanischer Uhren

Aus: Zdeněk Martínek, Jaroslav Řehoř, Mechanische Uhren, Berlin 1976, S. 11–13.

Abb. 1: Komponenten einer mechanischen Uhr



46 Laut dem Verband der Schweizer Uhrenindustrie FH betragen die Verkäufe 2008 rund 17 Milliarden Franken; 2009 brach der Markt um ca. 20% ein, um sich anschließend, in der ersten Hälfte 2010 um 15,8% zu erholen. Bei der Menge der erzeugten Uhren gab es von 2009 auf 2010 (erste Hälfte) einen Anstieg um 19,8%. Das Wachstum der Exporte wird von Asien angetrieben: Hongkong-Exporte legten im November 2010 gegenüber November 2009 um 71,2% auf 360 Millionen Franken zu, Singapur verzeichnete 68,1% (auf 129,7 Mio Franken) und China 39,3% (auf 108,3 Mio Franken) Exportzuwachs. http://www.swissinfo.ch/ger/wirtschaft/Uhrenindustrie_wappnet_sich_fuer_Zeit_nach_Hayek.html?cid=15334974 (1. Juli 2010); <http://www.wirtschaftsblatt.at/home/international/unternehmen/schweizer-uhren-sind-wieder-in-mode-452381/index.do> (21. Dezember 2010).

Abb. 2: Schema einer Großuhr mit Gewichtsantrieb und Pendelschwinger

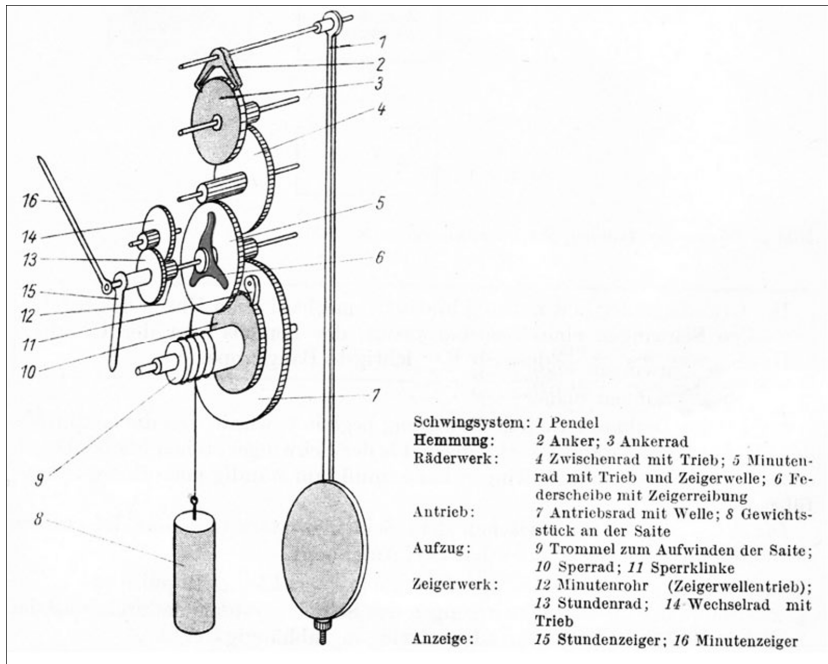
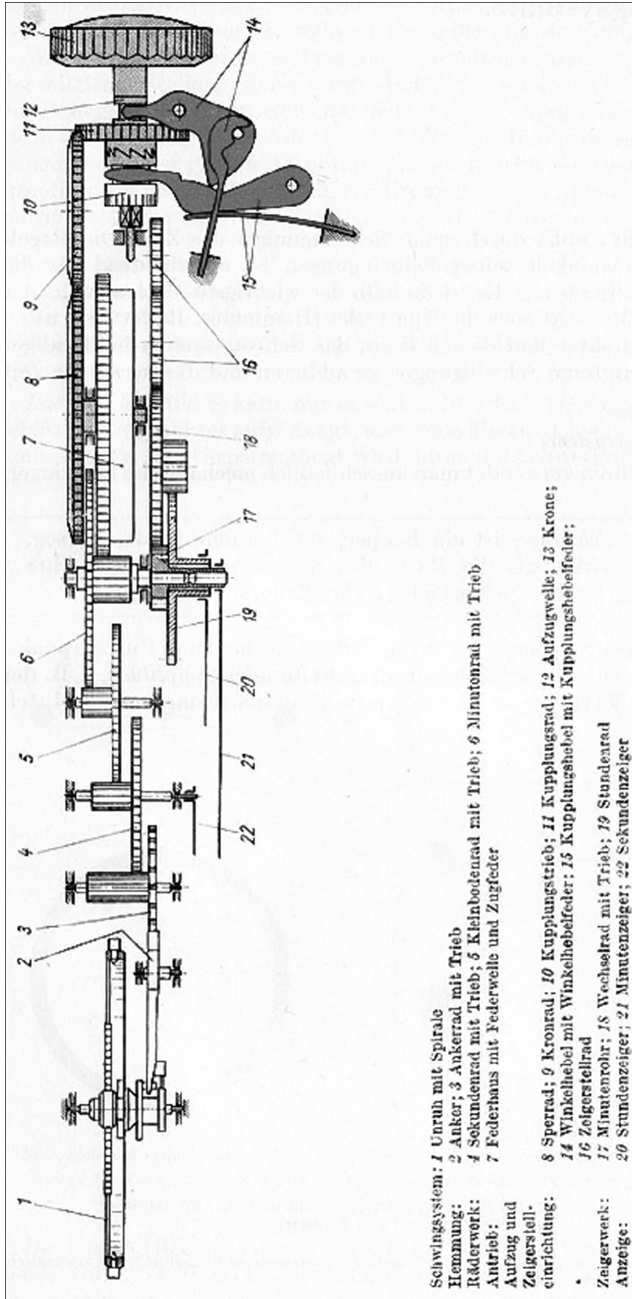


Abb. 3: Schema einer Kleinuhr mit Federantrieb und Unruhschwinger



Innovationen zur Arbeitsplatzsicherung
Die risikobereiten Innovationsstrategien
bei *soft budget constraints* im staatlichen Stahlkonzern
VOEST-ALPINE von 1975 bis 1985

Andreas Resch

1 Einleitung

In der österreichischen verstaatlichten Industrie erfolgten nach der Wirtschaftskrise im Gefolge des ersten Ölpreisschocks von 1973 umfangreiche Investitions- und Innovationsprogramme, wobei die Sicherung der Beschäftigungsverhältnisse oberste Priorität hatte. Im vorliegenden Beitrag werden als Beispiel für diese Bemühungen die Innovationsstrategien im österreichischen verstaatlichten Stahlkonzern VOEST-ALPINE zwischen 1975 und 1985 untersucht. Als Innovationsprozesse werden im Sinne der breiten Definition von Joseph A. Schumpeter die Einführung neuer Güter, neuer Verfahren, die Bearbeitung neuer Märkte und Gestaltung neuer Organisationsstrukturen gesehen. Schumpeter sieht das Hervorbringen von Innovationen durch gewinnorientierte Unternehmen als wesentliche evolutionäre Triebkraft in der Entwicklung marktwirtschaftlicher Ökonomien. Sie sorgen im Wege der „Schöpferischen Zerstörung“ dafür, dass kontinuierlich neue, überlegene Organisationsformen, Produkte und Prozesse Bestehendes verdrängen und so zu einer gesamtwirtschaftlichen Weiterentwicklung führen. Der Ökonom erachtete (wie viele Autoren um die Mitte des 20. Jahrhunderts) monopolistische Großunternehmen als überlegene Akteure in diesem evolutionären Prozess, da sie potenziell unternehmensintern Know-how-Vorsprünge und Entwicklungskapazitäten aufbauen, die einen ressourcenbasierten Wettbewerbsvorteil generieren können. Daraus leitet er Tendenzen zur Konzentration und Verbürokratisierung ganzer Volkswirtschaften ab, die schließlich zu einer Art von „Sozialismus“ führe.¹

¹ Vgl. Joseph A. Schumpeter, *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, München 1975, 134 ff. Als einflussreicher Autor, der lange Zeit die Überlegenheit divisional organisierter Großunternehmen vertreten hat, sei vor allem auch Alfred D. Chandler jr. genannt, insbesondere seine Werke *The Visible Hand*, Cambridge/Mass., London

Um charakteristische Muster von Innovationsprozessen im Rahmen des VOEST-ALPINE-Konzerns umfassend aufzeigen zu können, wird nicht nur das jeweils aktuelle Geschehen im Unternehmen selbst analysiert, sondern in knapper Form auch der institutionelle Kontext auf mehreren Ebenen mitberücksichtigt; von Traditionen aus der Unternehmensgeschichte über politische Rahmenbedingungen bis hin zu konjunkturellen Einflüssen auf nationaler und internationaler Ebene.

In der Terminologie des neuen St. Galler Managementmodells² könnte man auch sagen: es wird untersucht, wie sich Entscheidungen über den Entwicklungsmodus im Zusammenhang mit den Anspruchsgruppen und entwickelten Kulturen ausgeprägt haben.

2 Die Entwicklung der verstaatlichten Industrie bis in die 1970er Jahre, Vorgaben und Anforderungen von Seiten der Politik an die Manager und Innovationsimpulse aus der Verstaatlichtenholding ÖIAG

2.1 Die Entwicklung der verstaatlichten Industrie bis in die 1970er Jahre³

Nach dem Ende der NS-Herrschaft wurde im Jahr 1946 auf der Grundlage des ersten Verstaatlichungsgesetzes aus 70 Unternehmen in deutschem Eigentum die österreichische verstaatlichte Industrie gebildet. Damit gerieten neben drei Großbanken umfangreiche Industriekomplexe in den Bereichen Bergbau, Hüttenindustrie, Eisen- und Metallindustrie, Elektroindustrie und

1977 und *Scale and Scope*, Cambridge/Mass. 1990. Vgl. auch die Beiträge zu den Schumpeterschen Innovationskonzeptionen in diesem Band.

2 Vgl. etwa Rolf Dubs u. a. (Hg.), *Einführung in die Managementlehre*, Bern Stuttgart, Wien 2005, 5 Bände.

3 Zur verstaatlichten Industrie in Österreich siehe etwa Dieter Stiefel, *Fifty years of State-Owned Industry in Austria, 1946–1996*, in: Pier A. Toninelli (Hg.), *The Rise and Fall of State-Owned Enterprise in the Western World*, Cambridge u. a. 2000, 237–252; derselbe, *Die Verstaatlichte Industrie Österreichs als wirtschaftspolitisches Experiment*, in: Michael Pammer, Herta Neiß, Michael John (Hg.), *Erfahrung der Moderne. Festschrift für Roman Sandgruber zum 60. Geburtstag*, Stuttgart 2007, 329–341; Fritz Weber, *40 Jahre verstaatlichte Industrie in Österreich*, in: *ÖIAG Journal* 2/1986, 3–25; Oskar Grünwald, *Die Verstaatlichte Industrie in der Ära Kreisky*, in: Fritz Weber, Theodor Venus (Hg.), *Austro-Keynesianismus in Theorie und Praxis*, Wien 1993, 118–128; Wilhelmine Goldmann, *Verstaatlichten-Politik in der Ära Kreisky*, in: ebenda, 129–134; Georg Turnheim (Hg.), *Österreichs Verstaatlichte*, Wien 2009; Manfred Zollinger, *Karl Waldbrunner – Schnittstellen eines Lebens zwischen Industrie und Politik*, in: Hannes Androsch, Anton Pelinka, Manfred Zollinger (Hg.), *Karl Waldbrunner. Pragmatischer Visionär für das neue Österreich*, Wien 2006, 17–141, insbes. 43–123; Robert Stöger, *Die verstaatlichte Industrie in der zweiten Republik*, in: ebenda, 237–258; Oskar Grünwald, *Fundamente des modernen Industriestaates in Österreich*, in: ebenda, 259–264.

Verkehr in staatliche Verwaltung. Als Österreich im Jahr 1955 wiederum die volle staatliche Souveränität zurückerlangte, kamen auch noch bis dahin von den Sowjets bewirtschaftete Industrie- und Erdölunternehmen hinzu. In den 1950er und 1960er Jahren entfielen auf die verstaatlichte Industrie ungefähr 20 Prozent der Industriebeschäftigten und 22 bis 25 Prozent der industriellen Wertschöpfung.⁴

Die stark auf die Produktion von Grundstoffen und Investitionsgütern orientierte Staatsindustrie leistete einen erheblichen Beitrag zum Wiederaufbau der österreichischen Wirtschaft nach dem Zweiten Weltkrieg. Der Aufbau erfolgte anfänglich überwiegend mit Mitteln aus dem European Recovery-Program (ERP bzw. Marshallplan), bald jedoch aus eigener Finanzkraft. Zum Beispiel wurden in den Jahren 1956 bis 1960 91,3 Prozent des gesamten Investitionsaufwandes der Verstaatlichten Industrie von 11,97 Milliarden Schilling aus eigener Kraft finanziert. Dadurch erlangten die Unternehmen de facto eine große Unabhängigkeit von den staatlichen Instanzen, die für die Vertretung der Eigentümerinteressen zuständig waren, und sie entwickelten eine Unternehmenskultur, die auf „betonte Eigenständigkeit“⁵ ausgerichtet war.

1967 wurden die Verstaatlichten aus der Bundesverwaltung in die Österreichische Industrieverwaltungs GmbH (ÖIG) ausgelagert, aus der 1970 die Österreichische Industrieverwaltungs AG (ÖIAG) entstand.

Im Laufe der 1960er Jahre begann sich im Rahmen der Verstaatlichten Industrie eine Strukturkrise abzuzeichnen, die durch Grundstofflosigkeit, ineffiziente Standortkonstellationen und technische Rückständigkeit bestimmt war. In einigen Bereichen, etwa der Elektro- und Stahlindustrie, trat bereits eine Verschlechterung der Ertragslage bis hin zu massiven Jahresverlusten auf. Für den Bereich der Eisen- und Stahlindustrie, die etwa ein Drittel der Gesamtgruppe ausmachte (gemessen an Beschäftigten- und Umsatzzahlen), ließ man 1968 von der Unternehmensberatung Booz Allen und von einer Expertengruppe österreichischer Technikprofessoren Konzepte zur Modernisierung und Effizienzsteigerung ausarbeiten. Bis dahin war die Eisen- und Stahlindustrie im Wesentlichen in den zwei großen Unternehmen Oesterreichisch-Alpine Montangesellschaft AG und Vereinigte Österreichische Eisen- und Stahlwerke AG (VÖEST), sowie den drei kleineren Edelstahlunternehmen Böhler, Schoeller-Bleckmann und Styria organisiert.⁶

4 Vgl. Weber, 40 Jahre verstaatlichte Industrie 3–9; Stephan Koren, Sozialisierungs-ideologie und Verstaatlichungsrealität in Österreich, in: Wilhelm Weber (Hrsg.), *Die Verstaatlichung in Österreich*, Berlin 1964, 9–339, hier 165–265.

5 Oskar Grünwald, IBV, BKA Sektion IV, ÖIG (Periode 1955 bis 1970), in: Turnheim (Hg.), *Österreichs Verstaatlichte*, 52.

6 Vgl. etwa ÖIAG Geschäftsbericht 1972.

Anlässlich der Umwandlung der ÖIG in die ÖIAG im Jahr 1970 übertrug man der Verwaltungsgesellschaft die Kompetenz für die Finanzierungsmaßnahmen zugunsten ihrer Tochtergesellschaften, indem man das Bundesfinanzministerium ermächtigte, Haftungen für Anleihen, Darlehen und sonstige Kredite der ÖIAG zu übernehmen. Dadurch wurde die Position – insbesondere gegenüber Tochterunternehmen mit Finanzbedarf – gestärkt. Außerdem wurde die ÖIAG ausdrücklich beauftragt, verstaatlichte Unternehmen „branchenweise zusammenzufassen und hierfür die zweckentsprechende Rechtsform zu wählen.“⁷

Als die Pläne zu Fusionen und Standortbereinigungen zur Effizienzsteigerung und Hebung von Synergieeffekten ab den späten 1960er Jahren publik wurden, riefen sie den Widerstand von Politikern, bestehenden Gruppierungen sowie potenziell betroffener Standorte hervor. Zum Beispiel beschlossen sowohl die Alpine als auch die VÖEST in Linz vor der geplanten Zusammenführung in einen Konzern noch umfangreiche Investitionsmaßnahmen, um ihre Strukturen und Standorte gegen mögliche zukünftige Zusammenfassungen und Standortbereinigungen im eigentlichen Wortsinn einzubetonieren.

Als es schließlich nach der Überwindung vieler Widerstände 1973 zur Stahlfusion (VÖEST und Alpine) und 1975 noch zur Fusion der drei Edelfeststoffunternehmen kam, mussten von ursprünglichen Plänen für Standortbereinigungen und Rationalisierungsmaßnahmen weitgehende Abstriche gemacht werden. Überdies gewann man die Zustimmung der Gewerkschaftsfunktionäre, indem man ihnen eine mächtige Mitbestimmungsposition einräumte, wodurch die zentralen und regionalen Betriebsratsobmänner („Betriebskaiser“) eine gewichtige Stimme bei allen weiteren Unternehmensentscheidungen erhielten.

In der Hochkonjunktur bis 1974 wurden nicht nur in Österreich, sondern weltweit die Grundstoffindustrien weiter ausgebaut. Im Jahr 1975 kippte dann jedoch die Marktlage; die Absatzmengen schrumpften und die Preise gaben demgemäß nach. In diesem Jahr musste die VOEST-ALPINE erstmals freie Reserven im Ausmaß von 662 Millionen Schilling auflösen,⁸ um ausgeglichen bilanzieren zu können, und auch in den folgenden Jahren konnte der Stahlkonzern an die Eigentümer keine Dividenden mehr auszahlen.

Ab den frühen 1970er Jahren geriet die österreichische Industrie generell in eine Umbruchsphase. Die beiden Erdölschocks (1974 und 1980) führten zu Kostensteigerungen und Nachfragerückgängen, der Freihandelsvertrag mit der EG brachte ab 1973 eine sukzessive Marktöffnung, die traditionelle Industri-

7 Oskar Grünwald, Die verstaatlichte Industrie, in: Die österreichische Gemeinschaft, Wien 1982, 229.

8 Vereinigte Österreichische Eisen- und Stahlwerke-Alpine Montan Aktiengesellschaft, Geschäftsbericht 1975.

en verstärkt unter Druck setzte, aber für innovativ-kompetitive Unternehmen auch große neue Chancen brachte. In dieser Zeit gingen bis dahin als „unsinkbare Schiffe“ erachtete Unternehmen der Privatindustrie, wie etwa der Schoeller-Textilkonzern unter, aber zahlreiche kleine und mittlere Unternehmen verstanden es, in klug gewählten Marktnischen weltweit zu reüssieren.⁹

2.2 Politische Vorgaben und Entscheidungsgrundlagen für das Management der Verstaatlichten Industrie

Die österreichische Industrie insgesamt geriet durch die genannten Umstände ab der Mitte der 1970er Jahre unter erhöhten Anpassungsdruck. Die verstaatlichte Industrie war durch weitgehend unkoordinierte Entwicklungen unter den Vorzeichen von „betonter Eigenständigkeit“ und „Betriebsegoismus“ einzelner Standorte, durch eine knappe Kapitalausstattung sowie vielfach auch durch technologische Rückständigkeit in eine herausfordernde Situation geraten.

Große Teile der verstaatlichten Industrie wurden nach dem Investitionszyklus bis 1974 in der Krise zu *sick industries* und die Manager mussten bei ihren strategischen Konzeptionen weit reichende Forderungen von Seiten der Politik und organisierter Stakeholder mitberücksichtigen.

Das ökonomische Dilemma von *sick industries* stellte sich wie folgt dar: Hohe Kapitalbindung in spezialisierte Anlagen hätte selbst bei Stillstand der Betriebe extrem hohe Fixkosten verursacht, weswegen es ökonomisch günstiger war, die Werke auch bei Verlustpreisen weiter zu führen, um positive Deckungsbeiträge zu verdienen. Nach dieser Logik war es rational, betroffene Industriezweige selbst bei anhaltenden Verlusten bis zum Substanzverzehr weiterzuführen, als sofort Kapazitäten stillzulegen.

Hinzu kam dass, als ab der Mitte der 1970er Jahre in Österreich traditionelle Industriestandorte unter Druck gerieten, der verstaatlichten Industrie eine zentrale Rolle als Vehikel für antizyklische Gegensteuerung zugeschrieben wurde.

Von Seiten der Wirtschaftswissenschaften wies man auf Potentiale für antizyklisches Verhalten im Hinblick auf Investitionen und Beschäftigung hin.¹⁰ Des Weiteren schrieb man der verstaatlichten Industrie die Aufgaben zu, als „Exportlokomotive“ zu wirken, als Auftraggeber für private Zulieferindustrien aufzutreten und dabei zu einer Modernisierung der Industriestruktur insgesamt beizutragen.¹¹

9 Vgl. Ferdinand Lacina u. a., Österreichische Industriegeschichte 1955–2005. Die ergriffene Chance, Wien 2005, passim.

10 Vgl. Ines Kastil, Von der Verstaatlichung zur Privatisierung – Untersuchung eines wirtschaftstheoretischen und wirtschaftspolitischen Paradigmenwechsels am Beispiel Österreich, Dissertation, Wien 2006, 98–149.

11 So fasste z. B. ÖIAG Generaldirektor Grünwald in einem Leserbrief das Anforder-

Insbesondere formierten sich auch lokale Interessen, die für den Erhalt unrentabler Standorte aus arbeitsmarkt- und regionalpolitischen Interessen erfolgreich lobbyierten.

Dabei fand man es durchaus als akzeptabel, dass die dermaßen mit gesamtgesellschaftlichen Aufgaben befrachteten Unternehmen phasenweise auch Verluste erzielten und die Finanzierungsfunktion von Seiten der Verstaatlichtenholding ÖIAG in Anspruch nehmen mussten, die ihrerseits aber im Wege der Mittelvergabe mehr Einfluss auf die Entscheidungen in den betreffenden Unternehmen gewann.¹²

Die Verstaatlichtenmanager hatten diese Anforderungen zu erfüllen, dafür arbeiteten sie unter den Bedingungen von *soft budget constraints*, das heißt, Zahlungsunfähigkeit von verstaatlichten Unternehmen war durch die gesicherte Mittelzuführung von Seiten der Verstaatlichtenholding de facto ausgeschlossen.

Als Ausweg, unter diesen vielfältigen Ansprüchen verlustträchtige Staatsunternehmen wieder in die Gewinnzone zu führen, blieb vor allem die Strategie, unter Inkaufnahme erheblicher Risiken auf Wachstum und Innovation zu setzen.

Die Logik der strategischen Ausrichtung kann mit Argumentationsmustern aus der betriebswirtschaftlichen Entscheidungslehre illustriert werden. Diese sieht zum Beispiel vor, Handlungsalternativen (etwa mögliche Investitionsprojekte oder Geschäftsabschlüsse) gemäß dem Erwartungswert für ein Maß der Profitabilität (μ) und dem damit verbundenen Risiko (σ) in eine Rangfolge zu bringen (μ - σ -Prinzip).

Damit kann jeder Entscheidungsalternative gemäß Erwartungswert und Risikoeinstellung ein Präferenzwert $\Phi(A_i) = \Phi(\mu_i, \sigma_i)$ zugeordnet werden, wobei gilt $\Phi(A_i) = \alpha\mu_i + \beta\sigma_i$. Der Parameter β nimmt bei Risikoaversion einen negativen und bei Risikofreude einen positiven Wert an.¹³

Der konstatierte Umstand, dass sich die verstaatlichten Industrien (insbesondere Grundstoffindustrien) ab der Mitte der 1970er Jahre zum Teil in der Lage einer *sick industry* befanden, hatte zur Folge, dass es kurzfristig betriebswirtschaftlich sinnvoll war, auch Aufträge zu nicht voll kostendeckenden Preisen anzunehmen. Dies ist als ein weiterer Grund dafür anzuführen, dass Handlungsalternativen mit negativem μ (erwarteter negativer Profitabilität) vom Management vernünftigerweise nicht grundsätzlich auszuschließen waren.

derungsprofil zusammen. Vgl. Die Presse, 21.3.1983.

12 In diesem Sinne mussten der Holding mittelfristige Investitionsplanungen vorgelegt, neue Beteiligungen und Tochtergesellschaften seitens der ÖIAG genehmigt und bei erforderlichen Mittelzuführen entsprechende Planungen präsentiert werden.

13 Vgl etwa Helmut Laux, Entscheidungstheorie I, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg 1991.

Betrachtete man einzelne Geschäftsabschlüsse und Investments in übergeordneten Entwicklungszusammenhängen, so konnten überdies als vorübergehend erachtete erwartbare Verluste auch als strategische Investitionen in eine erfolgreichere Zukunft gesehen werden, etwa bei der Eroberung neuer Marktsegmente oder der Einführung neuer Produkte und Technologien – ein weiteres Argument, dass erwartete Verluste aus einer Investitionsentscheidung rationaler Weise nicht generell einen Ausschließungsgrund für die entsprechende Handlungsalternative bilden mussten.

Der Imperativ von Seiten der Stakeholder, betriebswirtschaftlich gebotene Schließungen von Produktionsbereichen und Standorten möglichst nicht durchzuführen und übergeordnete Zielsetzungen im Auge zu behalten, legte in Verbindung mit der von Seiten des Eigentümers durch die Finanzierungsfunktion der ÖIAG gegebenen Liquiditätsgarantie (*soft budget constraints*) nahe, möglichst „schmerzlose“ Auswege aus Krisensituationen zu suchen und dabei durchaus risikofreudig vorzugehen, da allfällige Misserfolge ohnehin durch Kapitalzufuhr abgedeckt wurden. Es war somit für Entscheidungen eine Situation gemäß dem ökonomischen „Lotterieprinzip“ gegeben, bei dem wahrscheinliche, aber verkraftbare Verluste weniger entscheidungsrelevant waren als mit geringer Wahrscheinlichkeit eintretende attraktive Gewinnchancen, die somit ein gering gewichtetes negatives μ aufwiegen konnten. In dieser Situation stellte sich aus Sicht des Managements ein risikofreudiges Setzen auf Umsatzwachstum und Innovationen, um bestehende Produktionsstätten zu erhalten, Ersatzarbeitsplätze für doch abzubauenen Kapazitäten zu schaffen und den übergeordneten gesamtwirtschaftlichen Anforderungen zu entsprechen, als durchaus rationale Handlungsorientierung dar.

Die *soft budget constraints* wirkten sich aber nicht nur auf das Entscheidungsverhalten der Manager aus, sondern beeinflussten auch die Verhandlungsstärke anderer Stakeholder. Längerfristig negative Effekte von gegebenen *soft budget constraints* auf Unternehmen im Wege von X-Ineffizienzen und *rent seeking* sind ausführlich am Beispiel des Niedergangs der zentral gelenkten Planwirtschaften sowjetischen Typs im ehemaligen RGW-Raum untersucht worden.¹⁴ Im Rahmen der Verstaatlichten Industrie wurden insbesondere gewerkschaftliche Forderungen durch die faktische Unmöglichkeit, dass Staatsunternehmen durch Zahlungsunfähigkeit aus dem Markt ausscheiden konnten, in einem Ausmaß gestärkt, dass zwischen Arbeitgebern einerseits und Personalvertretern sowie Arbeitnehmern andererseits Vereinbarungen geschlossen wurden, die eine schwere Kostenbelastung darstellten.

14 Als Überblicksdarstellung dazu siehe János Kornai, Eric Maskin, Gérard Roland, Understanding the Soft Budget Constraint, in: Journal of Economic Literature XLI, December 2003, 1095–1136.

Von Seiten der Politik wurde ein risikofreudiger Innovationskurs zur Lösung des Dilemmas von hohen Kosten und schwieriger Ertragslage (bis zu einem gewissen Ausmaß) ausdrücklich mitgetragen. Verstaatlichtenminister Ferdinand Lacina artikuliert bei einer Veranstaltung in den frühen 1980er Jahren: „Eine moderne Industriepolitik setzt eine erhöhte Risikobereitschaft der Manager voraus. Entscheidungen müssen rasch und unter hoher Unsicherheit getroffen werden – was die Wahrscheinlichkeit von Fehlentwicklungen zweifellos erhöht. [...] Dennoch: Auch Fehl- und Rückschläge dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, daß am technischen Fortschritt kein Weg vorbeiführt. Die Industriepolitik hat dabei die Aufgabe, diesen Weg etwas weniger dornig zu gestalten, indem sie generell Rahmenbedingungen setzt, die sowohl Entwicklung und Zugang zu technischen Neuerungen als auch die Umgestaltung jüngster Forschungsergebnisse in die industrielle Fertigung erleichtert. Österreich ist ein kleines Industrieland, das nur über begrenzte Ressourcen verfügt. Es ist darauf angewiesen, auf Forschungs- und Entwicklungsergebnisse anderer Länder zurückzugreifen. Sollten diese Lizenzen nicht zu kaufen oder zu teuer sein, bleibt die Möglichkeit, Beteiligungen einzugehen.“¹⁵

ÖIAG-Chef Oskar Grünwald konstatierte beim gleichen Anlass, dass der laufende industrielle Strukturwandel Rationalisierungsmaßnahmen in den bestehenden Industriebereichen erforderlich machte und zugleich „auch neue Produkte, Verfahren und Märkte geschaffen“ habe, „und es liegt bei der Industriepolitik wie bei den Unternehmungen, sich nicht faktisch und psychologisch in eine Untergangsstimmung drängen zu lassen, sondern die neuen Chancen zu nützen.“ Als prioritäre Unternehmensstrategie im Rahmen der Verstaatlichten sah Grünwald: „Vorrang haben die expansiven marktorientierten Maßnahmen, d. h. es geht in erster Linie darum, die Produkte zu verbessern, besser zu verkaufen, neue Märkte zu erobern, neue Produkte zu entwickeln, in neue Bereiche hineinzugehen, neue Produktionen aufzubauen usw.“ Des Weiteren deutete er unter dem Eindruck der damals bereits stark gestiegenen Verluste im Rahmen der ÖIAG einen gegenüber der bis Ende der 1970er Jahre herrschenden Usancen notwendigen Paradigmenwechsel an: „In einzelnen Fällen führt das Ergebnis sorgfältiger Analysen leider aber unvermeidlich zum Schluß, daß Produktionen aufzugeben sind.“¹⁶

15 Ferdinand Lacina, Am technischen Fortschritt führt kein Weg vorbei, in: *Wir sind auf dem richtigen Weg*, Schriftenreihe der Gemeinwirtschaft, Wien 1985, 6.

16 Oskar Grünwald, in: ebenda, 68 f.

2.3 Forschungs- und Entwicklungs- und Innovationsinitiativen von Seiten der ÖIAG

Die ÖIAG trachtete die Innovationsstrategien der Konzernunternehmen durch F&E-Initiativen von oben zu unterstützen. Von Seiten der Holding regte man ab den späten 1960er Jahren an, in Arbeitskreisen zur Forschung und Entwicklung sowie zum Patent- und Lizenzwesen die Vorgangsweisen der verstaatlichten Industrieunternehmen zu koordinieren. Ab den 1970er Jahren kam es immer wieder zu „Forschungsgesprächen“ zwischen ÖIAG und Konzernunternehmen über Programme und Strategien.

Ab 1971 vergab die Holding in bescheidenem Umfang auch direkt Mittel, mit denen Forschungsprojekte in den Konzernunternehmen oder bei drit-ten finanziert wurden. Die dafür vorgesehenen Budgets lagen in den 1970er Jahren bei rund 10 bis 20 Millionen Schilling pro Jahr.¹⁷ Aus diesen Mitteln wurde z. B. 1976 ein Auftrag an die Firma Porsche, Stuttgart, bestritten, eine Realisierbarkeitsstudie für eine österreichische PKW-Produktion durchzuführen. Das insbesondere von Bundeskanzler Bruno Kreisky forcierte Projekt „Austroporsche“ brachte kurzfristig keine sichtbaren Erfolge, ab den späten 1970er Jahren setzte aber, auch durch subventionierte Ansiedlungen gefördert, ein regelrechter Boom der österreichischen Automobil- und -zulieferindustrie ein.¹⁸

Ab 1979 wurden zugleich von Seiten der ÖIAG-Zentrale und mehreren Konzernunternehmen die Aktivitäten in den als zukunftssträftig erachteten Bereichen Elektro- und Elektronikindustrie intensiviert.

Seit ihrer Gründung versuchte die ÖIAG immer wieder engere Kooperationen zwischen den Konzernunternehmen und kooperativen Forschungseinrichtungen anzuregen. 1974 wurde die neu errichtete ÖIAG-Technikumshalle in Seibersdorf eröffnet, die in Zusammenarbeit mit der Österreichischen Studiengesellschaft für Atomenergie (SGAE) genutzt werden sollte.¹⁹

Insgesamt trachtete man mit den Forschungsinitiativen von Seiten der ÖIAG Zielsetzungen für die verstaatlichte Industrie zu forcieren, die 1983 wie folgt formuliert wurden:²⁰

17 Vgl. ÖIAG Geschäftsberichte, div. Jgge.

18 Vgl. Lacina u. a., Österreichische Industriegeschichte, 214–220; Hans Seper, Martin Pfundner, Hans Peter Lenz, Österreichische Automobilgeschichte, Klosterneuburg 1999.

19 ÖIAG Geschäftsbericht 1974, 11.

20 ÖIAG Geschäftsbericht 1983, 8.

„Zielsetzung der Verstaatlichten Industrie ist es:

- wieder positive Ergebnisse zu erwirtschaften,
- innerhalb mittlerer Frist die laufende Rationalisierungsphase im Grundstoffbereich abzuschließen und mit den verbleibenden Produktionen international voll wettbewerbsfähig zu werden,
- zunehmend größere Anteile vom Umsatz und Wertschöpfung im Bereich der Hochtechnologie- und Finalindustrie sowie im Bereich industrieller Dienstleistungen zu erzielen,
- als Träger und Schrittmacher einer österreichischen Technologiepolitik zu wirken und für Österreich hinsichtlich industrieller Forschung und Entwicklung den Anschluß an die internationale Entwicklung zu sichern,
- noch stärker international tätig zu werden, um für Österreich jene Vorteile zu erlangen, die auch in anderen relativ kleinen Staaten, wie Schweiz, Schweden oder Niederlande durch heimische, international tätige Unternehmen erreicht werden.

3 Die Innovationsstrategien im VOEST-ALPINE Konzern 1975 bis 1985

Der VOEST-ALPINE Konzern stellte einen zentralen Bestandteil der verstaatlichten Industrie dar, auf den ungefähr je ein Drittel der Umsätze und Beschäftigten der gesamten ÖIAG-Gruppe entfiel. Am Beispiel des Stahlkonzerns lassen sich somit Wachstums- und Innovationsstrategien, aber auch Fehlschläge nachzeichnen, wie sie auch für andere Bereiche des Konzerns charakteristisch waren. Im Folgenden sei auf die Grundlinien der Innovationsstrategien und Bemühungen, diese im Rahmen von Investitionsprogrammen, strategischen Beteiligungen und Tochtergesellschaften, intensivierten Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten und Strukturkonzepten für die notorisch notleidende Edelstahltochter Vereinigte Edelstahlwerke AG (VEW) umzusetzen, eingegangen.

3.1 Diversifizierung und Produktinnovation im VOEST-ALPINE Konzern von 1975 bis 1985

In den Jahren zwischen 1975 und 1985 stand die globale Stahlindustrie durch mangelhaft ausgelastete Produktionskapazitäten und gedämpfte Preise unter massivem Druck. Nachdem sich die globale Rohstahlerzeugung 1971 erst auf 583 Millionen Tonnen belaufen hatte und damalige Prognosen von einer Nachfrageerhöhung auf mehr als eine Milliarde Tonnen bis 1985 ausgingen,²¹ er-

21 ÖIAG Geschäftsbericht 1976, 16.

folgten im Konjunkturzyklus bis 1974 weltweit massive Investitionen in neue Stahlkapazitäten. Nach einer Erzeugungsspitze von 706 Millionen Tonnen Rohstahl im Jahr 1974 folgte als Konsequenz des ersten Erdölpreisschocks 1975 ein Rückgang auf nur noch 646 Millionen Tonnen, trotz umfangreicher neu errichteter Kapazitäten. Erst im Jahr 1978 konnte mit 716 Millionen Tonnen Rohstahl das Produktionsvolumen von 1974 geringfügig übertroffen werden, ehe ab 1981 infolge des zweiten Erdölpreisschocks die Erzeugungsmengen erneut zurückgingen. Der Tiefpunkt dieses Stahlzyklus wurde im Jahr 1982 mit einer Jahresproduktion von 644 Millionen Tonnen (also weniger als 1975) erreicht. Bis 1985 erhöhte sich der Ausstoß wieder auf 717 Millionen Tonnen.

Die Überinvestitionen in neue Kapazitäten und die Rückgänge der Produktionsmengen waren von stark gedrückten Preisen und überproportionalen Marktanteilsverlusten der etablierten Industrieländer begleitet, während die Staaten des „Ostblocks“ und manche Schwellen- und Entwicklungsländer durchaus Marktanteile zu gewinnen vermochten. Die USA büßten allein im Krisenjahr 1982 durch Stilllegungen von Stahlkapazitäten 40 Prozent ihrer Weltmarktanteile ein. Ab der Mitte der 1970er Jahre kam es auf internationaler Ebene zu Ansätzen, nationale Industrien durch protektionistische Maßnahmen und Marktregulierungen zu stützen. So bildeten sich im Bereich der EG sowie zwischen der EG und den USA Initiativen heraus, die Angebotsmengen kooperativ zu beschränken. Trotzdem gingen die Beschäftigtenzahlen in der EG-Stahlindustrie von 1979 bis Ende 1983 um 159.000 auf 481.000 zurück, wobei von den noch aktiven Arbeitern viele nur in Kurzarbeit beschäftigt werden konnten.²²

Die Stahlerzeugung ist eine sehr kapitalintensive Industrie. Wettbewerbsfähige Produktion ist nur auf der Grundlage umfangreicher spezifischer Investitionen möglich. Dadurch ist die Branche in Phasen gedämpfter Nachfrage und schlechter Auslastung der Kapazitäten besonders gefährdet, zu einer sogenannten *sick industry* zu werden, in der selbst bestmögliche Managementleistungen phasenweise darin bestehen konnten, die Betriebe unter Verlusten weiter zu führen, wenngleich gegebene Kosteneinsparungspotenziale auszuschöpfen waren.

Der VOEST-ALPINE Konzern war in den Jahren 1975 bis 1985 permanent unter den Rahmenbedingungen der langwierigen Stahlkrise herausgefordert, Überlebens- und Weiterentwicklungsstrategien für die diversen Standorte zu finden.

Da die Stilllegung selbst besonders verlustträchtiger Standorte weitestgehend zu vermeiden war, musste die VOEST-ALPINE danach trachten, bestehende Bereiche zu erhalten, indem durch das Wachstum in neuen Marktseg-

22 ÖIAG Geschäftsbericht 1983, 25; 1984, 25.

menten die konzerninterne Nachfrage nach Leistungen bestehender Standorte erhöht werden sollte, bei gleichzeitiger Ertüchtigung der etablierten Produktionsbereiche. Insgesamt musste eine derartige Strategie der starken Ausweitung der Gesamtumsätze höchste Priorität einräumen.

Im Jahr 1976 wurde diese Marschrichtung im VOEST-ALPINE-Geschäftsbericht wie folgt formuliert: „Insbesondere wurde und wird weiterhin das Ziel verfolgt, das Unternehmenswachstum bei fortgesetzter Spezialisierung und Rationalisierung im Hüttenbereich verstärkt in solche Bereiche zu legen, in denen das in unserem Lande vorhandene Potential an besonderen Produktionsfaktoren, nämlich jahrzehntelange Produktionserfahrung mit Stahl und kreative österreichische Ingenieurleistung, am intensivsten genutzt werden kann. Dies kann vor allem durch einen weiteren Ausbau der Bereiche Finalindustrie und Industrieanlagenbau erreicht werden.“²³

Im Jahr 1977 konkretisierte das Management die strategische Ausrichtung. Als Zukunftsbereiche jenseits der traditionellen Stahlerzeugung sah man eine breite Palette von potentiellen Betätigungsfeldern: „Industrieanlagenbau, Bergbautechnik, Energietechnik von Wasserkraftturbinen bis zur Kernenergie, Freizeiteinrichtungen, spezialisierter Werkzeugmaschinenbau, Kunststofftechnik in Verbindung mit Stahl, Nutzung und Verbreiterung der Anwendung der Elektronik sowohl in Verbindung mit dem eigenen Betriebs- und Verfahrens-Know-how als auch dem Einsatz in den eigenen Maschinenbauerzeugnissen. Eine weitere Zielrichtung sollten sogenannte industrielle Dienstleistungen sein.“²⁴

Im Jahr 1984 – damals zeichneten sich für Eingeweihte bereits erfolgreiche Konkretisierungen der seit den 1970er Jahren verfolgten Unternehmensstrategien aber auch Projekte, die auf existenzbedrohende Weise aus dem Ruder liefen, ab – fasste Generaldirektor Heribert Apfalter bei einem öffentlichen Vortrag die strategische Ausrichtung wie folgt zusammen:

„Die Stahlindustrie ... ist ein hervorragendes Beispiel dafür, wie rasch sich industrielle Veränderungen vollziehen können. ... Viele potentielle Märkte sind endgültig verloren.“²⁵ Die trotzdem erzielte „Umsatzausweitung ist nur durch eine starke Erweiterung der Exporte, auch trotz des schwieriger gewordenen Umfeldes, möglich gewesen. Der Auslandsanteil am Umsatz stieg von weniger als 50 % auf mehr als 72 %. Die Struktur des Umsatzes hat sich deutlich verändert. Sie zeigt die Wandlung des Konzerns von einem ursprünglichen Stahlunternehmen zu einem breit diversifizierten Produktions-

23 VOEST-ALPINE Geschäftsbericht 1976, 6.

24 Franz Summer, *Das VOEST Debakel*, Wien 1987, 141 f.

25 Heribert Apfalter, *Voest-Alpine: Vom Stahl- zum Technik- und Dienstleistungskonzern*, in: *Wir sind auf dem richtigen Weg*, Wien 1984, 10–17, hier 10 f.

und Dienstleistungsunternehmen.²⁶ „Zur Durch- und Umsetzung von neuen Produktions- und Leistungszweigen ist es unbedingt erforderlich, daß neben den unternehmerischen Voraussetzungen auch ein entsprechendes innovati-
onsberechtigtes Umfeld existiert. Dazu gehört auch das Aufbrechen der geistigen Bürokratisierungstendenzen und eines unrealistischen Sicherheitsstrebens, das neue Produktionsinitiativen verzögert und verhindert.“²⁷

Bei all den neuen „Produktions- und Leistungsfeldern liegt das Schweregewicht auf der Umsetzung von Innovation in deren marktmäßige Relevanz. Die mit der Einführung neuer Produktionen verbundenen Anlauf- und Markteinführungskosten sind angesichts der Komplexität nach den bisherigen Erfahrungen im Wesentlichen ebenso hoch wie die eigentlichen Investitionen für neue Anlagen. ... Die Durststrecke kostet nicht nur Geld, sondern auch Nerven.“²⁸

In den folgenden Absätzen sei in knapper Form auf die Investitionsschwerpunkte, strategischen Beteiligungen, F&E-Initiativen und Entwicklungen neuer Geschäftsbereiche zur Umsetzung dieser Strategie eingegangen, ehe abschließend die Gesamtentwicklung resümiert wird.

3.2 Investitionsschwerpunkte

Die Investitionstätigkeit war unter den gegebenen Rahmenbedingungen, das heißt unter Rücksichtnahme auf regionalpolitische Wünsche nach Standort-sicherung und der Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen für gegebenenfalls doch zu schließende Produktionsstätten, darauf ausgerichtet, die Stärken in den Bereichen der Kernkompetenzen Stahlerzeugung und -verarbeitung zu festigen und zugleich die Diversifikation durch Investitionen in Innovationen und neue Geschäftsfelder zu unterstützen.

Das traditionelle Stahlgeschäft konnte nur sehr kapitalintensiv weiterge-
führt werden; umfangreiche Investitionen wurden vorgenommen. Die Sachan-
lageinvestitionen erreichten in den Jahren 1979, 1980 und 1982 Rekordhöhen.

Tabelle 1: Sachanlageinvestitionen der VOEST-ALPINE AG in den Jahren 1975–1985 in Milliarden Schilling

| Jahr | 1975 | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 |
|------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Sachanlage- Investitionen | 2,55 | 2,66 | 1,63 | 2,33 | 2,83 | 3,27 | 2,1 | 3,65 | 1,9 | 1,9 | 2,66 |

Quelle: VA-Geschäftsberichte, div. Jgge.

26 Ebenda, 12.

27 Ebenda, 13.

28 Ebenda, 16 f.

Dabei entfielen während der Umsetzung des Investitions- und Finanzierungskonzepts 1978 bis 1982 zumeist etwa zwei Drittel der Aufwendungen auf Projekte an den Hüttenstandorten. Im Folgenden sei ein knapper Überblick über herausragende Investitionsprojekte gegeben.

Während man in der Phase der Fusion von VÖEST und Alpine noch Ansätze diskutiert hatte, die „Flüssigphase“ der Stahlerzeugung (Roheisen- und -stahlgewinnung) am kostengünstigeren Standort Linz zu konzentrieren, setzten sich bald jene Kräfte durch, die ein „Stahlwerk an zwei Standorten“, also in Linz und in Donawitz erhalten wollten.

Zwar wurde in Donawitz 1978 die erst 1972, also unmittelbar vor der Fusion in Betrieb genommene Gießerei, aufgegeben, dafür errichtete man im Zuge umfangreicher Investitionspläne ab 1978 u. a. eine neue, zweiadrig Drahtstraße, eine Knüppelstranggussanlage und schließlich 1980 noch eine dreisträngige Vorblockstranggussanlage, die gemäß früheren Plänen eigentlich für Linz vorgesehen gewesen wäre. Gemäß dem strategischen Hüttenkonzept wurde der Standort für den Betrieb von zwei Hochöfen und einem LD-Stahlwerk ausgebaut, wobei die gesamte Rohstahlproduktion über Strangguss abgegossen wurde. Der Stahlwerkskomplex versorgte die Walzwerke Donawitz und Judenburg mit Vormaterial.²⁹

In Linz errichtete man bis 1977 einen neuen Großraumhochofen und 1978 begann man mit dem Bau einer vierten Brammenstranggussanlage, die 1981 in Betrieb ging. Daraufhin waren noch umfangreiche Adaptierungsarbeiten im Zusammenspiel zwischen LD-Tiegeln und Stranggussanlage erforderlich. Somit wurden beide Hüttenstandorte bis 1983/84 komplett auf Strangguss umgestellt, womit man erhebliche Energieeinsparungs- und Rationalisierungspotentiale realisierte. Außerdem wurden in Linz kontinuierlich die Walzwerkanlagen (z. B. die Grobblechstraße) modernisiert. 1983 baute man die bestehende Bandverzinkungsanlage erheblich aus und der Bau einer neuen elektrolytischen Bandverzinkungsanlage wurde in Angriff genommen. Daneben erfolgten umfangreiche Investitionen zur Optimierung der Betriebsabläufe und Verbesserung der Energieeffizienz, z. B. Maßnahmen zur Abwärmenutzung und der Ausbau des werkseigenen Kraftwerkes.

Als mit Abstand größte Investition in die hüttennahe Verarbeitung ist die Errichtung des Rohrwerkkomplexes Kindberg-Krieglach in den Jahren 1978 bis 1984 hervorzuheben. Insgesamt investierte man hier bis 1984 mehr als 3,5 Milliarden Schilling in die Errichtung neuer Betriebsstätten,³⁰ die u. a. ein Nahtlosrohrwerk, eine Casing- und Tubingwerk, eine Präzisionsrohrzieherei und ein Schweißrohrwerk umfassten.³¹

29 VÖEST-ALPINE Geschäftsberichte 1977 bis 1982; Summer, Das VÖEST Debakel 156f.

30 Apfalter, Voest-Alpine, 14.

31 Vgl. VÖEST-ALPINE Geschäftsbericht 1984, 26.

Eine breit gefächerte Erzeugung von Finalprodukten war im Laufe der Unternehmensgeschichte in Linz, Liezen sowie Zeltweg entstanden. An allen Standorten investierte man in modernere maschinelle Ausstattungen und Restrukturierungsmaßnahmen, um in den Bereichen Energietechnik (Wasserkraft und Kerntechnik), Apparatebau, Werkzeugmaschinen und Robotik, Bergtechnik und Eisenbahnwesen (Weichen, Oberbaumaterial) konkurrenzfähiger zu werden.

Ab den späten 1970er Jahren ging die VOEST-ALPINE AG kooperative Geschäftsbeziehungen mit IBM Deutschland ein. Daraus entstand im Jahr 1979 das Elektronikwerk Engerwitzdorf bei Linz³² und im Jahr 1983 nahm das Mehrlagenleiterplattenwerk Leoben-Hinterberg, das dem neu geschaffenen Vorstandsbereich „Elektronik und Automation“ zugeordnet war, seinen Betrieb auf.³³ Es diente einerseits der Schaffung von neuen Arbeitsplätzen in der Region, andererseits auch dem Kompetenzaufbau der VOEST-ALPINE im neuen Bereich der Elektronik-Bauteilefertigung. Man erhoffte sich davon Impulse für die Prozess- und Fabrikautomation im eigenen Maschinen- und Anlagenbau sowie Möglichkeiten zur Zusammenarbeit mit Partnern aus der Elektronikbranche.³⁴

3.3 Strategische Beteiligungen und neue Tochtergesellschaften

Zu den wesentlichen Elementen des wachstumsorientierten Entwicklungskurses zählten nicht zuletzt der Erwerb von strategischen Beteiligungen und die Gründung von neuen Tochterunternehmen. Motive für Beteiligungen und Gründungen waren der Erwerb von Know-how für die Finalbereiche, das Eindringen in neue Absatzgebiete, die Realisierung von Referenzprojekten des Industrieanlagebaus, die Sicherung der Ressourcenversorgung und in einigen Fällen allein die Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen für stillzulegende Kapazitäten, ohne darüber hinaus weisende strategische Zielsetzungen.

Als Beispiele für den Zugang zu neuem Know-how durch Beteiligungserwerb können die Eingliederung der Didier Engineering GmbH (Essen) und der Korf Engineering GmbH (Düsseldorf) in den VA-Konzern ab 1977 angeführt werden. Korf Engineering verfügte über wertvolles Know-how im innovativen Bereich der Kohledirektreduktionsverfahren, welches die Grundlage für das später vom Industrieanlagenbau erfolgreich vermarkteten Corex®-Verfahren bildete. Didier Engineering brachte Know-how im Bereich Kokeerien und Chemiefasern ein.³⁵ Im Jahr 1982 erwarben VOEST-ALPINE und

32 Summer, Das VOEST Debakel, 193 f.

33 VOEST-ALPINE Geschäftsbericht 1983, 36.

34 VOEST-ALPINE Geschäftsbericht 1983, 36; 1984, 36.

35 Summer, Das VOEST Debakel, 132 ff.

VEW die Vogelbusch GmbH (Wien) um hier die Anlagenbauaktivitäten des Konzerns auf dem biochemischen Sektor zusammenzufassen.³⁶

Während man die Betriebsstätte für die Leiterplattenerzeugung in Leoben-Hinterberg im Rahmen der VOEST-ALPINE AG errichtete, erfolgte für die Gründung eines Werkes für die Erzeugung von kundenspezifischen Mikrochips in Unterpremstätten bei Graz im Rahmen einer eigens errichteten Tochtergesellschaft, der Austria Mikrosysteme International GmbH (AMS). Die Neugründung wurde, gemessen am Gesellschaftskapital, zum zweitgrößten Konzernunternehmen, nach der VEW AG. Während sich das Gesellschaftskapital der Edelstahlgruppe zum Jahresende 2004 auf rund 2 Milliarden Schilling belief, erhöhte man jenes der AMS GmbH schrittweise auf eine Milliarde Schilling. Bei dem Unternehmen handelte es sich um ein Joint Venture, an dem die VOEST-ALPINE 49 Prozent und die American Microsystems Inc. (AMI), Santa Clara, USA, 51 Prozent hielt. Vom amerikanischen Partner kam das Know-how. Nach einigen Verzögerungen konnte die Produktion im letzten Quartal 1983 anlaufen.³⁷

Während die Elektronikwerke (Multilayerwerk Leoben-Hinterberg und das AMS-Werk Unterpremstätten) lediglich als Nebeneffekt auch zu einer Umsatzausweitung des VOEST-ALPINE-Industrieanlagenbaus beitrugen, bildete die Realisierung als Referenzprojekt für den Industrieanlagenbau bei anderen Vorhaben das Hauptmotiv. Als größtes, und letztendlich am schwersten verlustträchtiges Projekt ist hier vor allem das Stahlwerk Bayou in den USA, nahe New Orleans, zu nennen. Als etwas kleineres, stark in österreichische beschäftigungspolitische Kalküle verstricktes Vorhaben kann das Zellstoffwerk Pöls angeführt werden.

Das Stahlwerksprojekt Bayou ist in engem Zusammenhang mit den innovativen Ansätzen im Rahmen des Anlagebaues für moderne kompakte Stahlwerke entstanden. Nachdem man durch eigene Entwicklungen und die Beteiligung an der Korf Engineering zu wettbewerbsfähigem Know-how gekommen war, trachtete man ab der Mitte der 1970er Jahre eine Referenzanlage zu errichten. Ein erstes Projekt in Südafrika zerschlug sich aus politischen Gründen, woraufhin die Anlagenbauer ab 1976 begannen, für eine internationale Stahlhändlergruppe ein Ministahlwerk in den USA zu planen.³⁸ 1977 entschloss man sich nahe New Orleans (Louisiana, USA) ein kleines Stahlwerk für Knüppelhalbzeug zu errichten. Auf Wunsch der Auftraggeber beteiligte sich die VA an der zu diesem Zwecke gegründeten Bayou Steel Corporation, anfänglich mit 15 Prozent, vor Baubeginn wurde der Anteil auf 27 Prozent erhöht. Ab 1976 verschlechterten sich die Ertragschancen auf

36 ÖIAG Geschäftsbericht 1982, 24.

37 VOEST-ALPINE Geschäftsbericht 1984, 36.

38 Summer, Das VOEST Debakel, 125 f.

dem Knüppelmarkt. Als Reaktion darauf erweiterte man das Projekt um ein Walzwerk und auch die Rohstahlkapazität wurde erhöht. Aus dem „Ministahlwerk“ wurde ein „Kompaktstahlwerk“. Die präliminierten Baukosten erhöhten sich von ursprünglich 25 auf 140 Millionen US \$. Während der Bauarbeiten traten vielfältige Schwierigkeiten auf, wodurch die Investitionssumme schließlich auf insgesamt 247 Millionen US \$ anstieg, ehe 1981 die Produktion anlaufen konnte.³⁹

Bei der Errichtung des Zellstoffwerkes Pöls durch den Industriebau entstand in den frühen 1980er Jahren durch sukzessive ansteigende Beteiligungen von VOEST-ALPINE, ÖIAG und Land Steiermark ungeplant ein neues österreichisches Staatsunternehmen. Der VOEST-Industriebau war seit den 1970er Jahren daran interessiert, auch im Bereich Chemieanlagen neues Know-how aufzubauen und entsprechende Referenzprojekte zu realisieren. In diesem Sinne schloss man 1981 einen Vertrag mit der italienischen Cartiere-Burgo ab, am bereits bestehenden Unternehmensstandort Pöls (Steiermark) um 2,49 Milliarden Schilling bis 1985 ein modernes, schlüsselfertiges Sulfitzellstoffwerk zu errichten. Auf Wunsch der Auftraggeber beteiligte sich die VOEST-ALPINE AG anfänglich mit 6,7 Prozent an dem Unternehmen. Mit arbeitsmarktpolitischen Argumenten gelang es den Interessenten auch das Land Steiermark und den Bund für Beteiligungen von zusammen 34,4 Prozent zu gewinnen, beim Auftraggeber verblieben somit 58,9 Prozent. Außerdem konnten umfangreiche zinsgestützte und staatlich garantierte Fremdmittelfinanzierungen erlangt werden. Es war vorgesehen, dass sämtliche Beteiligte gemäß dem Baufortschritt ihre Kapitaleinlagen aliquot erhöhen sollten. Der Auftraggeber geriet jedoch bald in finanzielle Schwierigkeiten, so dass sich die österreichischen Gesellschafter dazu entschlossen, für das italienische Unternehmen einzuspringen. Dadurch war das Werk, als es 1984/85 in Betrieb ging, de facto zu einem neuen österreichischen Staatsbetrieb geworden, der unter hohen Schulden, schweren technischen Anlaufproblemen und gedrückten Preisen auf dem Zellstoffmarkt litt.

Im Bereich Maschinenbau wurde in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre der Standort Liezen, der insbesondere auf Stahlguss spezialisiert war, zu einem großen Verlustbringer. Da aber in der Region bereits eine sehr angespannte Arbeitsmarktlage herrschte, zum Beispiel wurde 1978 ein Werk des deutschen Haushaltsgeräteherstellers Bauknecht geschlossen, war es politisch nicht opportun, den Betrieb zuzusperren. Im Jahr 1979 entschloss sich das Management, einen Ausweg aus dem Dilemma im Aufbau eines neuen Produktionsbereichs zu suchen, nämlich die Erzeugung von großkalibrigen

39 Bericht des Rechnungshofes über die Durchführung besonderer Akte der Gebarungsprüfung hinsichtlich der VOEST-ALPINE AG und Chemie Linz AG, Wien 1987, 27–32.

Kanonen. Man erwarb einschlägige Lizenzen vom kanadischen Techniker Gerald Bull und gründete für den Vertrieb die Noricum Maschinenbau und Handel GmbH. Bis 1981 erwarb man zur Abrundung der Angebotspalette noch eine Mehrheitsbeteiligung an der Hirtenberger Patronenfabrik AG und gemeinsam mit dem Metallurgiekonzern Plansee gründete man die Ennstaler Metallwerke GmbH Liezen (Erzeugung panzerbrechender Munition, Beteiligung der VOEST-ALPINE: 74 %). Die Adaptierungen im Werk Liezen umschrieb man im VA-Geschäftsbericht 1981 kryptisch mit dem Hinweis, dass eine „umfassende produktmäßige Neuorientierung in Angriff genommen“ worden sei.⁴⁰ Und im Geschäftsbericht 1982 merkt man zur Errichtung der Waffenproduktion lediglich an, dass „in Liezen die Umstellung von einer Universalgießerei auf eine reine Spezialgießerei für Serienprodukte erfolgt.“⁴¹ Als großer Anfangserfolg konnte 1982 der Verkauf von 200 Kanonen mit jordanischem Enduserzertifikat verbucht werden. Das Werk Liezen und die beiden Munitionstöchter wiesen zusammen ein Produktionsvolumen auf, das für die Waffenhandelsfirma Noricum jährliche Umsätze von etwa 3 Milliarden Schilling erwarten ließ.⁴²

Als Projekte, die alleine der Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen dienten, ohne tatsächlich in übergeordnete Konzernstrategien zu passen, können zum Beispiel die Errichtung einer Kunstmarmorproduktion (Dekorstein) und einer Glaserzeugung in Eisenerz, sowie Werke für so unterschiedliche Produkte wie Plastikflaschen, Auspuffanlagen und Bierfässer genannt werden.⁴³ Außerdem erfolgten mehrmals komplexe Umstrukturierungen im notorisch defizitären Drahtbereich.

Ursprünglich zur Unterstützung des Anlagenbaues rief man 1978 die VOEST-ALPINE Intertrading GmbH ins Leben. Sie war anfänglich dafür zuständig, komplexe Kompensationsgeschäfte, die sich aus Aufträgen von Seiten der RGW-Staaten ergaben, abzuwickeln. Bald begann das Unternehmen aber auch in großem Umfang spekulativen Eigenhandel, insbesondere Termingeschäfte mit Öl.

40 VOEST-ALPINE Geschäftsbericht 1981, 36. Auch der Firmenname des Handelsunternehmens Noricum verriet nichts über das tatsächliche Geschäftsfeld.

41 VOEST-ALPINE Geschäftsbericht 1982, 35.

42 Trend 1/1985, 140.

43 Vgl. dazu etwa Trend 1/1985, 132; Trend 1/1986, 31; Summer, Das VOEST Debakel, 325.

3.4 Schwerpunkte der F&E-Aktivitäten

Die Wachstumsstrategien der VOEST-ALPINE sollten weg von Grundstoffen und hin zu möglichst wertschöpfungsintensiven Produkten führen. In diesem Zusammenhang wurden auch die Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen intensiviert. Im Geschäftsbericht der AG für das Jahr 1978 erläuterte man:⁴⁴ „Die Aktivitäten auf dem Sektor Forschung und Entwicklung sind direkt auf die Zielsetzungen der VOEST-ALPINE ausgerichtet und im wesentlichen in die Kategorien ‚Angewandte Forschung‘ sowie ‚Experimentelle Entwicklung‘ einzureihen. Entsprechend der vielschichtigen Struktur der VOEST-ALPINE erstrecken sich diese Aktivitäten über ein weites Feld, beginnend von der Rohstofftechnologie über Hüttentechnik, Verfahrensentwicklung und Werkstoffforschung bis hin zu Umweltschutz, Abfallwiederverwertung und Recycling von Energie und Rohstoffen.“

Die Anzahl der jeweils verfolgten F&E-Projekte erhöhte sich von rund 700 in den 1970er auf mehr als 800 ab den frühen 1980er Jahren. Erst allmählich wurden „verstärkte Bemühungen um Koordination der Forschungs-, Entwicklungs- und Qualitätsverbesserungsaktivitäten, sowohl zwischen dem für Forschung und Entwicklung zuständigen Bereich und den Unternehmensbereichen als auch unter den Bereichen selbst, gesetzt.“⁴⁵

Zur großen Bandbreite an Projekten gehörten u. a. Vorhaben, die sowohl der Rationalisierung im eigenen Unternehmensbereich als auch der Wettbewerbsfähigkeit des Industrieanlagenbaues dienten. In diesem Zusammenhang sind insbesondere die kontinuierlichen Arbeiten zur Weiterentwicklung der Stranggussverfahren zu nennen. Im Jahr 1976 gelang es zum Beispiel, Schienen aus Strangguss bei den österreichischen und Schweizer Bundesbahnen einzuführen.⁴⁶ Im Kontext des Hüttenbetriebes wurde auch Werkstoffforschung betrieben (z. B. verbesserter Röhrenstahl für Großgasleitungen oder Supertiefziehlegierungen) und Versuche zur Verkokung und Vergasung von Kohle angestellt sowie kontinuierlich an Verbesserungsinnovationen für diverse Walzanlagen gearbeitet.

Im Rahmen der Finalindustrien arbeitete man im Bereich Maschinenbau stets an diversen Verbesserungen. Als wesentliche neue Ansätze kamen im Laufe der 1970er Jahre numerische Steuerungen mit Mikroprozessoren, Computer Aided Engineering (CAE) bis hin zu modernen Robotern und integrierten Fertigungssystemen, die man unter dem Label „Factory of the Future“ (FoF) vorstellte, auf.⁴⁷ Bis in die frühen 1980er Jahre setzte man im Rahmen der Finalindustrie auch auf die Entwicklung von Komponenten für Kernkraftwerke – Österreich verlor jedoch nach der Ablehnung der Inbe-

44 VOEST-ALPINE Geschäftsbericht 1978, 37.

45 VOEST-ALPINE Geschäftsbericht 1981, 35.

46 VOEST-ALPINE Geschäftsbericht 1976, 32.

47 VOEST-ALPINE Geschäftsbericht 1983.

triebnahmen des einzigen inländischen Atomreaktors im Jahr 1978 weitgehend Aufträge in diesem Geschäftsbereich. Des Weiteren waren laufend Entwicklungsarbeiten im Bereich Turbinenbau (sowohl Pumpturbinen als auch solche zur Energiegewinnung) im Gange.

Die Weiterentwicklung der Stranggussverfahren wurde auch von Seiten des Industrieanlagenbaus betrieben, der überdies an alternativen Roheisen- und Stahlgewinnungsverfahren arbeitete. Besonders hervorzuheben sind das zusammen mit Korf entwickelte Corex® Verfahren⁴⁸ sowie Versuche mit Plasmaschmelzverfahren. Erhebliche Effizienzpotentiale eröffnete auch die IT-basierte Prozessautomation vom Sintern bis zum Strangguss etc., welche seit den späten 1970er Jahren erfolgreich vorangetrieben wurde.

Den Einstieg in den Bau von Chemie- und Biotechnologiefabriken begleitete man mit entsprechenden Forschungsarbeiten zur Zellstoffherstellung sowie zu großtechnischen Gär- und Fermentationsprozessen. Ab 1978 betätigte man sich auch in der Erforschung von Recyclingprozessen.

Der finanzielle Aufwand für Forschung und Entwicklung wurde in den Geschäftsberichten nicht ausgewiesen. Aus Erhebungsunterlagen der ÖIAG, die im österreichischen Staatsarchiv für die Jahre bis 1980 zugänglich sind, kann für den gesamten VOEST-ALPINE Konzern (einschließlich Edeldochter VEW und konsolidierten Beteiligungen) folgende Entwicklung rekonstruiert werden:

Tabelle 2: Forschungs- und Entwicklungsaufwand im VOEST-ALPINE Konzern in den Jahren 1974–1980

| Jahr | 1974 | 1975 | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 |
|--|--------|--------|------|--------|--------|--------|--------|
| F&E-Aufwand in Mio. ATS | 418,13 | 406,95 | **** | 437,97 | 437,70 | 514,22 | 574,21 |
| F&E-Koeffizient* | 1,39 | 1,37 | **** | 1,11 | 1,09 | 1,18 | 1,37 |
| F&E Personal** | 1216,2 | 1220,1 | **** | 1151,7 | 1097,7 | 1132,0 | 1149,0 |
| Davon qual. Wissenschaftler und Ingenieure** | 264,5 | 259,1 | **** | 228,2 | 241,2 | 246,0 | 301,3 |
| Personalfaktor*** | 1,75 | 1,63 | **** | 1,62 | 1,54 | 1,59 | 1,63 |

*F&E-Ausgaben in % des Umsatzes; **Ganzeitäquivalente; ***Anteil der F&E-Mitarbeiter an sämtlichen Beschäftigten; **** Daten für 1976 fehlen in der benutzten Quelle und sind auch aus den ÖIAG- und VOEST-ALPINE Geschäftsberichten nicht rekonstruierbar. Quelle: Österreichisches Staatsarchiv, Archiv der Republik, ÖIAG, Forschung/Technik, Karton 1, ÖIAG/F&E-Kennzahlen, div. Jgge. Materialien aus der Zeit nach 1980 unterlagen noch der Archivsperre.

48 Vgl. Karl-Heinz Leitner, Von der Idee zum Markt: Die 50 besten Innovationen Österreichs, Wien, Köln, Weimar 2003, 124–130.

Die Tabelle lässt erkennen, dass die Unternehmensleitung in der Krise nach dem ersten Ölpreisschock zuerst mit einer spürbaren Rücknahme der F&E-Anstrengungen reagierte, ehe danach wiederum nominell langsam wachsende Aufwendungen folgten. Der Anteil der F&E-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen an den im Konzern Beschäftigten erreichte bis 1980 nicht mehr den Wert von 1975, hingegen wurde die Zahl der hoch Qualifizierten in diesem Bereich deutlich erhöht.

3.5 Strukturkonzepte für den Edelstahltochterkonzern VEW

Aus den defizitären verstaatlichten Edelstahlunternehmen Böhler AG (einschließlich Tochterunternehmen St. Egydyer AG), Schoeller-Bleckmann AG und Styria – Steirische Gusstahlwerke AG (Werk Judenburg) war im Jahr 1975 der Edelstahlkonzern Vereinigte Edelstahlwerke AG (VEW) gebildet worden, der eigentumsmäßig zum VOEST-ALPINE-Konzern gehörte, jedoch weitgehende betriebliche Eigenständigkeit wahrte. Die größten Produktionsstandorte befanden sich in Kapfenberg, Ternitz und Judenburg, die alle über eine eigene Stahlerzeugung verfügten. Verluste und Aufzehrung der Rücklagen nahmen spätestens ab dem Jahr 1978 ein akut bedrohliches Ausmaß an. Damals beschloss man das „Strukturkonzept I“ in der Absicht, endlich die potentiellen Fusionsvorteile zu realisieren und insbesondere den Finalgüterbereich zu stärken.

Nachdem man u. a. bereits 1976 ein modernes Forschungsgebäude in Deuchendorf-Kapfenberg und in Kapfenberg eine Anlage für die Erzeugung ultrareiner Stähle errichtet hatte, sah das Strukturkonzept I die Schließung des besonders defizitären Stahlwerks Judenburg vor, das im Hinblick auf die Stahlqualität nur das Niveau billigeren Massenstahls erreichte. Daneben sollten in Ternitz die Bereiche Tiefbohrtechnik, Maschinenbau und Rohrerzeugung modernisiert und sowohl in Kapfenberg als auch Ternitz die Stahlerzeugung weiter ertüchtigt werden. Insgesamt stiegen die Sachanlageinvestitionen auf der Grundlage des Strukturkonzeptes von 300 Mio. Schilling im Jahr 1978 auf 739 Millionen Schilling (1979) und 890 Millionen Schilling (1980).

Trotz der umfangreichen Investitionen in als zukunftssträchtiger erachtete Bereiche bildete sich gegen die Schließung von Judenburg rasch eine Allianz aus regionalen Politikern und Betriebsräten mit der Bundespolitik, die zu Beginn des Jahres 1979 in einer öffentlich geäußerten Garantie von Seiten des Bundeskanzlers Bruno Kreisky für die Weiterführung des Werke, bis entsprechende Ersatzarbeitsplätze geschaffen würden, mündete. Selbst ÖIAG-Chef Grünwald, der grundsätzlich die arbeitsmarkt- und regionalpolitischen Funktionen der verstaatlichten Industrie loyal mitgetragen hat, merkt dazu in einem Rückblick kritisch an: „Wegen des Judenburger Stahlwerks laufen die Betriebsräte zum Bundeskanzler und die Stilllegung wird

vorerst hinausgeschoben.⁴⁹ Für viele Beobachter gilt die jahrelange Verzögerung der Einstellung der Judenburger Stahlerzeugung als Exempel für letztlich nutzlose und teure Verzögerungen von unvermeidlichen Strukturmaßnahmen, von dem überdies fatale Beispielwirkungen auf weitere, ähnliche Schritte ausgingen.⁵⁰

Wie langsam auch andere kostensenkende Effekte aus der Fusionierung realisiert wurden, zeigt sich zum Beispiel auch daran, dass die Verkaufsorganisationen der drei 1975 zusammengefassten Unternehmen erst im Jahr 1979 zusammengeführt waren.⁵¹

Die Maßnahmen ab 1978 erwiesen sich bei weitem nicht als ausreichend für eine wirtschaftliche vertretbare Weiterentwicklung der Edelstahlgruppe, weswegen 1980/81 das „Strukturkonzept II“ folgte. Dieses sah nun endgültig die Schließung des Judenburger Stahlwerks sowie einer stark verlustträchtigen Fertigung in Wien vor. Investitionsschwerpunkte bildeten: Stahlwerk Ternitz, Stahlwerk Kapfenberg, Rohrwerk und Tiefbohrtechnik Ternitz, Errichtung der weltgrößten Spindelpresse in Deuchendorf-Kapfenberg und Stärkung der Konzerforschung ebendort. Dafür wendete man in den folgenden Jahren Investitionsmittel im Ausmaß von 890 Millionen Schilling (1980), 885 Millionen (1981) und 756 Millionen Schilling (1982) auf.⁵²

Des Weiteren gelang es im Rahmen der Umstrukturierungen zwei verlustreiche Standorte vom VEW- in den VOEST-ALPINE-Konzern umzugliedern, nämlich das Walzwerk Judenburg und den Standort St Aegyid am Neuwald (Niederösterreich).⁵³

Im Jahr 1983 folgte ein drittes Strukturprogramm, das jedoch vom Betriebsrat erfolgreich bekämpft und zum Jahresbeginn 1984 in einer abgemilderten Fassung als Programm „VEW 2000“ beschlossen wurde.⁵⁴ Nunmehr erfolgte die Konzentration der Stahlerzeugung in Kapfenberg, nach Judenburg wurde auch das Stahlwerk Ternitz, nachdem man in den Vorjahren noch in dessen Modernisierung investiert hatte, geschlossen. Dafür wurde am niederösterreichischen Standort die Erzeugung von Finalprodukten weiter ausgebaut, wobei man u. a. auf Ölfeldtechnik, Kunststoffmaschinen und auto-

49 Oskar Grünwald, Rudolf Streicher, Die Rolle der ÖIAG, in: Turnheim (Hg.), Österreichs Verstaatlichte, 79.

50 Vgl. etwa Summer, Das VOEST Debakel, 179.

51 ÖIAG Geschäftsbericht 1979, 23.

52 Vgl. die ÖIAG-Geschäftsberichte zu diesen Jahren.

53 Das Walzwerk Judenburg wurde nunmehr mit Vormaterial aus Donawitz versorgt, St. Aegyid mit dem VA-Standort Ferlach zur VOEST-ALPINE Werkzeuge und Draht AG (VAWD) fusioniert, die ihrerseits 1982 mit dem Konkurrenzbetrieb Bruck an der Mur der Felten & Guillaume AG zur Austria Draht GmbH zusammengefasst wurde und notorisch verlustreich arbeitete. Vgl. Summer, Das VOEST Debakel, 159 f.

54 Ebenda, 230.

motive Teile setzte. In Müzzuschlag entstand als Maßnahme zur Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen eine Erzeugung von Bierfässern.⁵⁵ Für diese Maßnahmen wurden 1984 248 und 1985 407 Millionen Schilling investiert.

4 Geschäftliche Entwicklung 1975 bis 1985 und Sanierung/ Privatisierung bis in die 1990er Jahre

Wie man aus der Geschichte weiß, führten die Innovationsbemühungen bis Mitte der 1980er Jahre nicht zu einer raschen Sanierung der des VOEST-ALPINE-Konzerns. Der 1973 aus VÖEST und Alpine gebildete Konzern blieb ab der Rezession 1974 bis zum Ende des hier betrachteten Zeitraums (1985) permanent in einer Unternehmenskrise, die trotz eines starken Umsatzwachstums bis 1984 schließlich in die wirtschaftliche Katastrophe führte, ehe nach langwierigen Sanierungs- und Umstrukturierungsaktivitäten in den 1990er Jahren der Weg der Privatisierung beschritten wurde. Diese Entwicklungen seien abschließend knapp zusammengefasst.

Tabelle 3: VOEST-ALPINE AG und Gesamtkonzern: Umsatz, Umsatzstruktur und Beschäftigtenentwicklung 1975 bis 1985

| | 1975 | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Außenumsatz Konzern* ** | 38400 | 45400 | 45100 | 46700 | 53300 | 69900 | 61600 | 67800 | 71100 | 75700 | 80200 |
| Umsatz VA AG* | 22599 | 28737 | 27434 | 29123 | 31310 | 32887 | 39498 | 45405 | 48678 | 48092 | 46939 |
| Hüttenprodukte* | 13488 | 15653 | 14810 | 16260 | 18730 | 18060 | 19220 | 19550 | 20400 | 22840 | 23730 |
| Verarbeitungsprodukte* | 2541 | 2606 | 1680 | 1930 | 2070 | 2310 | 3250 | 2990 | 2890 | 4570 | 5230 |
| Finalprodukte* | 2790 | 2881 | 2750 | 2750 | 3610 | 3470 | 3870 | 5800 | 4890 | 4600 | 6140 |
| Industrieanlagenbau* | 3483 | 7296 | 7890 | 7910 | 6610 | 8460 | 12550 | 16300 | 19520 | 15220 | 10740 |
| Sonstiges* | | | | | | 587 | 610 | 770 | 980 | 860 | 1100 |
| Export* | 13873 | 18719 | 18157 | 18514 | 20484 | 21762 | 28505 | 33607 | 35163 | 35415 | 33201 |
| Beschäftigte VA AG | 43431 | 42491 | 41970 | 42247 | 42612 | 41922 | 41323 | 40035 | 39179 | 38094 | 38079 |
| Beschäftigte VA Konzern | 82002 | 81125 | 80047 | 79311 | 80203 | 79413 | 75863 | 75223 | 72288 | 70188 | 69719 |

*in Millionen Schilling

**exklusive Intertrading-Gruppe

Quelle: VOEST-ALPINE Geschäftsberichte 1975 bis 1985.

55 ÖIAG Geschäftsbericht 1984; 1985.

Der Gesamtumsatz des VOEST-ALPINE-Konzerns, exklusive der Umsätze der Handelstochter Intertrading, erhöhte sich von 38,4 Milliarden Schilling (1975) bis 1984 nominell um beinahe 100 Prozent auf 75,7 Milliarden Schilling, jener der VOEST ALPINE AG stieg im gleichen Zeitraum um mehr als 100 Prozent von 22,6 auf 48,1 Milliarden Schilling (nachdem bereits 1983 mit 48,7 Milliarden Schilling das Maximum erreicht worden war). Das Ziel der starken Umsatzausweitung war somit erreicht worden.

Der Mitarbeiterstand nahm dabei wesentlich weniger ab als in der Stahlindustrie an westeuropäischen und amerikanischen Konkurrenzstandorten. Die Gesamtzahl der Beschäftigten blieb im Konzern bis 1979 über 80.000 und ging während der folgenden Krisenjahre bis 1985 auf rund 70.000 zurück; bei der VOEST-ALPINE AG exklusive Konzernbetriebe verharrte die Anzahl der Beschäftigten bis 1982 bei mehr als 40.000 und wurde bis 1985 lediglich auf 38.000 reduziert.

Daraus wird deutlich, dass im VOEST-ALPINE Konzern der von vielen Seiten eingeforderte sozialpolitische Anspruch an die verstaatlichte Industrie, sichere Arbeitsplätze zu bieten, bis 1985 sehr weitgehend durchgesetzt worden ist.

Die Umsatzzahlen für die einzelnen Teilbereiche der VOEST-ALPINE AG lassen durchaus Erfolge bei den Bemühungen, weg vom Hüttenbetrieb zu verarbeitungs- und technologieintensiveren Produkten zu gelangen, erkennen. Der Anteil des Industrieanlagenbaus schnellte von 1975 bis 1976 um 10 Prozentpunkte auf ein Viertel des Gesamtumsatzes hinauf, erhöhte sich danach bis 1983 auf 40 Prozent, ging dann allerdings bis 1985 auf rund 23 Prozent zurück. Der Anteil der Hüttenprodukte am Umsatz, der 1975 noch bei beinahe 60 Prozent lag, nahm bis 1983 (als der Industrieanlagenbau seine Umsatzspitze erzielte) auf nur noch 42 Prozent ab, ehe er sich bis 1985 wieder auf 50 Prozent erhöhte. Die Umsatzanteile der hüttennahen Verarbeitungsprodukte gingen von 11,2 Prozent (1975) während der Umstrukturierungsprojekte in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre auf zumeist sechs bis sieben Prozent zurück, ehe sie u. a. mit den anlaufenden Erfolgen der Röhrenwalzwerksgruppe Kindberg auf 13,1 Prozent im Jahr 1985 stiegen. Die Finalprodukte trugen zumeist zwischen 9 und 11 Prozent zum Gesamtumsatz bei, 1985 erhöhte sich ihr Anteil auf 13,1 Prozent. Die Exportquote stieg von 61,4 Prozent (1975) auf 74 Prozent (1982) an und ging danach bis 1985 auf 70,7 Prozent zurück.

Sowohl die Exportquote als auch die Umsatzstruktur lassen somit tendenziell Erfolge der Strategien, eine Verschiebung in Richtung neue Märkte und verarbeitungsintensivere Produkte zu realisieren, erkennen.

Weniger erfolgreich entwickelten sich hingegen die Ertragskennzahlen. Der ehemalige VOEST-Pressesprecher Franz Summer hat in seinem Buch über das Unternehmen Daten zum Betriebserfolg der einzelnen VOEST-ALPINE-Standorte bis 1980 zusammengestellt:

Tabelle 4: Die Entwicklung des Betriebserfolges einzelner Standorte 1974 bis 1980 (in Mio. Schilling)

| | 1974 | 1975 | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 |
|----------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|
| Linz | 1450 | -531 | 552 | -859 | -193 | 359 | -1221 |
| Donawitz | 284 | -487 | -510 | -1163 | -1057 | -1144 | -1258 |
| Zeltweg | 83 | 100 | 24 | -37 | -122 | -76 | -152 |
| Kindberg | 173 | -220 | -245 | -348 | -287 | -239 | -371 |
| Eisenerz | 6 | 46 | -38 | -52 | -148 | -75 | -109 |
| Liezen | 27 | 40 | -7 | -60 | -85 | -162 | -164 |

Quelle: Franz Summer, *Das VOEST Debakel*, Wien 1987, 153.

Am größten Standort, in Linz, bildete der sukzessive modernisierte Hüttenbereich das ökonomische Rückgrad, so dass dieser Werkskomplex trotz defizitärer Finalfertigung wenigstens in einigen Jahren nach 1975 positiv zum Gesamtergebnis der AG bzw. des Konzerns beitragen konnte. Der Hüttenstandort Donawitz hingegen erbrachte ab 1975 alljährlich negative Betriebserfolge, ab 1977 überschritt der jährliche Abgang die Milliarden-Schilling-Grenze. Neben Donawitz erwies sich der Verarbeitungsstandort Kindberg als größter notorischer Verlustbringer. Mit dem Werk büßte das Unternehmen von 1975 bis 1980 jedes Jahr zwischen 220 und 371 Millionen Schilling ein. Ab den späten 1970er Jahre reagierte man mit Großinvestitionen in den neuen Rohrwerkskomplex Kindberg-Krieglach. Der Standort Eisenerz wurde aus regionalpolitischen Erwägungen sowie aus Gründen der Versorgungssicherheit mit Eisenerz trotz tendenziell wachsender Verluste vorerst weitergeführt. In Zeltweg entstand neben der Bergtechnik im Rahmen der Innovationsaktivitäten zukunftsweisende Eisenbahntechnik (Weichen etc.),⁵⁶ die vorläufig jedoch nicht ergebniswirksam wurde. In Liezen, wo man ab 1979 zweistellige Millionenverluste einfuhr, beschloss man 1979, wie bereits erwähnt, die Produktion weit reichender, großkalibriger Kanonen aufzunehmen.

Für die Jahre nach 1980 liegen Angaben für die Betriebsergebnisse der einzelnen Standorte in obiger Weise nicht vor – auch die Geschäftsberichte bieten keine detaillierten Informationen.

Ebenfalls dem Buch von Summer ist zu entnehmen, dass sich das Betriebsergebnis der beiden Hüttenstandorte Linz und Donawitz zusammen von -981 Millionen Schilling im Jahr 1983 auf nur noch -155 Millionen

⁵⁶ Vgl. etwa VOEST-ALPINE Geschäftsbericht 1981, 28 f.

Schilling 1984 verbesserte. Offenbar erbrachten die umfangreichen Investitionen allmählich gewisse Verbesserungen.⁵⁷

Der Bereich Verarbeitung, zu dem u. a. Kindberg und die Gießerei Liezen (Kanonen) zählten, wies 1983 einen Abgang von 2,087 Milliarden Schilling, 1984 einen Verlust von 804 Millionen Schilling auf.⁵⁸ In Kindberg hatten Anlaufprobleme im neuen Rohwerk zur Folge, dass man die damals herrschende gute Konjunktur für Ölfeldrohre verpasste. Die Kanonenproduktion in Liezen brachte erhebliche wirtschaftliche Verluste ein und führte zu einem schweren politischen Skandal. Ab 1983 produzierte der Betrieb eine große Stückzahl großkalibriger Waffen auf Vorrat, da das Management auf einen Großauftrag aus Indien hoffte (400 Feldhaubitzen mit einem Gesamtwert von 20 Milliarden Schilling), der dann jedoch ausblieb. Bis Mitte der 1980er Jahre verkaufte dann die zu diesem Zweck gegründete NORICUM Maschinenbau und Handel GmbH die auf Lager produzierten Kanonen zu Verlustpreisen und mit falschem Enduserzertifikat an die Krieg führenden Länder Iran und Irak. Nachdem die Affäre gegen Ende der 1980er Jahre von der Illustrierten „Basta“ aufgedeckt wurde, befasste sich ein parlamentarischer Untersuchungsausschuss mit den Waffengeschäften und mehrere Manager wurden wegen „Neutralitätsgefährdung“ verurteilt.⁵⁹

Der Industrieanlagenbau, der in den 1960er Jahren aus der unternehmensinternen Bauabteilung hervorgegangen war, profitierte von den umfangreichen Investitionsprogrammen, die zugleich technische Weiterentwicklungen und die interne Realisierung von Referenzprojekten gestatteten. Wie in Tabelle 3 dargestellt, erzielte dieser Bereich bis 1983 überproportionale Umsatzzuwächse und er trug wesentlich zur Exportsteigerung des Konzerns bei. Großprojekte konnten ab Mitte der 1970er Jahre zum Beispiel in der DDR, UdSSR sowie in Libyen, und Saudi Arabien akquiriert werden. Die dem Anlagenbau zurechenbaren Ergebnisse konnten sich im Vergleich zu den anderen Geschäftsfeldern durchaus sehen lassen. In den Jahren 1983 und 1984 erzielten die Anlagenbauer je ein positives Betriebsergebnis im Ausmaß von rund 460 Millionen Schilling.⁶⁰ Angesichts von Geschäftsvolumina im Ausmaß von 19,5 bzw. 15,2 Milliarden Schilling kam man auf eine Umsatzrentabilität von etwa 2 bis 3 Prozent.

Allerdings arbeitete man angesichts des wettbewerbsintensiven Umfeldes zum Teil mit Auftraggebern von zweifelhafter Bonität zusammen und vom Anlagenbau gingen mehrere Beteiligungsinvestitionen aus, die man unbedingt als Referenzprojekte realisieren wollte, welche aber schließlich zu Mil-

57 Summer, Das VOEST Debakel, 326.

58 Ebenda.

59 Vgl. etwa Die Presse, 9.12.2006 und 15.12.2006.

60 Summer, Das VOEST Debakel, 326.

liardenverlusten führten. Als gewichtigstes Beispiel dafür ist die Errichtung des „Kompaktstahlwerkes“ Bayou in den USA zu nennen. Die Bauarbeiten für das Werk begannen in den späten 1970er Jahren. Nachdem sich andere Projektpartner sukzessive zurückzogen, musste die VOEST-ALPINE in zunehmendem Ausmaß Mittel zuführen, die über teure Fremdfinanzierungen aufgebracht wurden, sowie noch umfangreichere Haftungen übernehmen. Anlaufprobleme bei der Produktion ab 1981 führten zu einer weiteren Wertminderung. Aufgrund dieser Schwierigkeiten, unvorteilhafter Verträge mit den Projektpartnern und eines letztendlich ebenfalls unvorteilhaften Sale and lease back-Geschäfts dauerte es bis 1986, ehe es gelang, das Werk zu verkaufen – die Verluste summierten sich bis dahin auf rund 7 Milliarden Schilling.⁶¹

Zu einem verlustträchtigen Geschäft für den VOEST-Anlagenbau wurde auch die Errichtung des Zellstoffwerkes Pöls, das jedoch später erfolgreich saniert und privatwirtschaftlich weiter geführt wurde.⁶²

Erhebliches „Lehrgeld“ zahlte der Stahlkonzern überdies im neuen Aktivitätenbereich Elektronik. Allein die im Chipwerk Unterpemstätten bilanzierten Anlaufverluste summierten sich bis 1985 auf rund eine halbe Milliarde Schilling, wobei vom Rechnungshof die aktivierten Anlaufkosten, weitere Gesellschaftszuschüsse, Haftungen und offene Forderungen an den amerikanischen Partner im Jahr 1987 auf das Dreifache dieses Betrages geschätzt wurden.⁶³

Als schwere Belastung erwiesen sich des Weiteren die nicht aus unternehmensstrategischen sondern arbeitsmarktpolitischen Gründen versuchten Gründungen neuer Betriebe (z. B. für Werke für Dekorstein, Plastikflaschen oder Bierfässer) und Restrukturierungsprogramme defizitärer Standorte (z. B. Ferlach oder St. Aegyid im Rahmen der „Drahtlösung“).⁶⁴

Nachhaltig zur Stärkung des Unternehmens trug hingegen die Akquisition von Firmen, die wertvolles Know-how einzubringen hatten, bei. Als Beispiele sei noch einmal auf die bereits genannte Didier Engeneering GmbH, Essen und die KORF Engineering GmbH, Düsseldorf, genannt hingewiesen.

Die Edelstahltochter VEW wurde hingegen durch die schleppende Umstrukturierung zu einem der verlustträchtigsten Bereiche der verstaatlichten Industrie. Um ihr Überleben zu ermöglichen, mussten von Eigentümerseite zwischen 1981 und 1986 9,65 Milliarden Schilling zugeführt werden.⁶⁵

61 Vgl. Günther Doujak, VOEST: Wende vor dem Ende, in: Trend 1/1986, 29–32; Summer, Das VOEST Debakel, 219–236; Bericht des Rechnungshofes über ... VOEST-ALPINE, 27–32.

62 ÖIAG Geschäftsbericht 1985, 88.

63 Bericht des Rechnungshofes über ... VOEST-ALPINE, 45 f.

64 Trend 1/1985, 132; Trend 1/1986, 31; Summer, Das VOEST Debakel, 325.

65 Helmut Hoskovec, Die Finanzierung der verstaatlichten Industrie, in: Turnheim (Hg.), Österreichs Verstaatlichte, 138.

Um die Mitte der 1980er Jahre brach über den Konzern schließlich noch eine finanzielle Katastrophe von Seiten der Handelstochter VOEST-ALPINE Intertrading GmbH herein. Ab den frühen 1980er Jahren engagierte sich dieses Konzerunternehmen in hochriskanten Spekulationsgeschäften (z. B. Öl-Termingeschäfte), wobei Umsätze und Risiko rasch ausgedehnt wurden.

Tabelle 5: Umsatz VOEST-ALPINE AG und Gruppe Intertrading in Mrd. Schilling

| | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 |
|--------------------------|------|------|------|------|-------|-------|
| VA-AG exkl. Intertrading | 41,9 | 41,3 | 40,0 | 39,2 | 38,1 | 38,1 |
| VA Intertrading | 3,3 | 5,2 | 8,0 | 32,9 | 124,4 | 185,1 |

Quelle VOEST-ALPINE Geschäftsberichte 1981 bis 1985.

Tabelle 5 ist zu entnehmen, dass die Intertrading ab 1984 erheblich mehr Umsatz machte als die VOEST-ALPINE AG selbst. Die Verantwortlichen hofften, sich durch Spekulationsgewinne innerhalb des VOEST-Konzerns als profitabler Bereich profilieren zu können und somit von ihrer Seite die finanzielle Anspannung lindern zu können. Im tatsächlichen Verlauf trugen sie jedoch entscheidend zum Zusammenbruch im Jahr 1985 bei. In diesem Jahr waren mehr als vier Milliarden Schilling des Konzern-Gesamtverlustes auf Spekulationsverluste der Handelstochter zurückzuführen.⁶⁶

Strukturell zehrten am Unternehmenserfolg auch notorisch hohe Personal- und Sozialkosten, die von den mächtig positionierten Betriebsräten erfolgreich verteidigt wurden. Franz Summer beziffert die Kosten allein für „freiwilligen Sozialaufwand“ von 1975 bis 1983 wie folgt:

Tabelle 6: Freiwilliger Sozialaufwand der VOEST-ALPINE AG (einschließlich Pensionsvorsorgetätigkeiten), Pensionszuschusszahlungen (in Mio. Schilling)

| | 1974 | 1975 | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 |
|------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Frw. Sozialaufw. | 880 | 1013 | 1193 | 1312 | 1300 | 1414 | 1529 | 1670 | 1727 | 1796 |
| Dav. Pensionsz. | 162 | 193 | 243 | 290 | 344 | 382 | 433 | 495 | 548 | 613 |

Quelle: Summer, *Das VOEST Debakel*, 307.

⁶⁶ Bericht des Rechnungshofes über ... VOEST-ALPINE, 7.

Die Tabelle zeigt nicht nur eine beträchtliche Höhe des „freiwilligen Sozialaufwandes“, sondern auch, dass dieser selbst in den Krisenjahren der VOEST-ALPINE nicht zurückging sondern erheblich gesteigert wurde. Von 1974 bis 1983 setzten die Belegschaftsvertreter eine nominelle Erhöhung um mehr als 100 Prozent durch, obwohl sich spätestens seit Ende der 1970er Jahre die wirtschaftliche Lage des Konzerns massiv verschlechterte. Wären die freiwilligen Sozialleistungen auf dem Niveau von 1974 eingefroren worden, so hätte sich der Konzern von 1975 bis 1983 rund fünf Milliarden Schilling erspart.

Der Überblick über die geschäftlichen Teilentwicklungen bis 1985 hat deutlich gemacht, dass der finanzielle Zusammenbruch insgesamt nach Jahren risikobereiter Umsatzausweitung aufgrund gescheiterter Einzelprojekte, struktureller Ertragsschwächen, hartnäckig verteidigter hoher Personalkosten und der Verluste von Seiten der Intertrading zurückzuführen war.

Insgesamt wies die VOEST-ALPINE AG ab 1980 alljährlich ein negatives Betriebsergebnis aus.

Tabelle 7: Betriebsergebnis der VOEST-ALPINE AG 1979–1985 in Mrd. Schilling

| | 1979 | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Ord. Betriebsergebnis | +0,4 | -0,4 | -2,2 | -1,4 | -2,1 | -0,7 | -1,9 |
| Eigenmittelzufuhr und Zuschüsse | 0,0 | 0,0 | 1,5 | 0,5 | 3,0 | 2,5 | 7,8 |

Quelle: Summer, *Das VOEST Debakel*, 379.

Nach einer ersten Rekorderinbuße von 2,2 Milliarden Schilling (1981) schien das Jahr 1982 wieder eine gewisse Entspannung zu verheißen, auf die 1983 erneut ein schwerer Rückschlag folgte. Die Verbesserung im Jahr 1984 erwies sich nicht von Dauer. Im Jahr 1985 kam zum erneut verschlechterten Betriebsergebnis der VOEST-ALPINE AG ein katastrophal verschlechtertes Beteiligungs- und Organschaftsergebnis von -7,77 Milliarden Schilling (Intertrading, Bayou etc.), wodurch sich das Jahresergebnis auf -11,75 Milliarden Schilling belief.⁶⁷ Damit wurde die VOEST-ALPINE AG um die Mitte der 1980er Jahre zum bis dahin kostspieligsten Sanierungsfall im Rahmen der österreichischen verstaatlichten Industrie.

Das Management hatte in den Jahren zuvor aufgrund der dargelegten Anforderungen von Seiten der Stakeholder (Eigentümer, Politik, Interessengruppen etc.) wenig Spielraum gehabt, die Kostenseite (unrentable Standorte,

67 VOEST-ALPINE Geschäftsbericht 1985, 47.

hohe Personalkosten) in den Griff zu bekommen. Man hatte sich angesichts der zugleich gewährten Absicherungen vor möglicher Zahlungsunfähigkeit (*soft budget constraints*) für Ansätze entschieden, die Ertragslage durch eine risikobereite Innovations- und Diversifizierungsstrategie zu verbessern. Dabei waren selbst negative Ertragsersparungen für einzelne Standorte und Projekte kein Ausschließungsgrund, insgesamt einen risikofreudigen Expansionskurs zu fahren. Der positive Koeffizient zum Risikofaktor σ überwog die geringere Gewichtung allenfalls auch negativer Ertragsersparung μ . Vor allem wurde jedoch der Innovationspfad nicht im Sinne Schumpeterscher kreativer Zerstörung, also zur Eliminierung wenig leistungsfähiger durch überlegene neue Bereiche verfolgt, sondern man setzte darauf, Mittel zur Erhaltung und Quersubventionierung alter, nicht mehr ertragskräftiger Betriebsstätten durch erhoffte Erträge aus risikofreudig errichteten neuen Bereichen zu erwirtschaften (bei erwarteter Verlustabdeckung durch den Eigentümer im Falle des Scheiterns). Das hat dazu geführt, dass schmerzhaftes Ertüchtigen nur zögerlich erfolgte, die Risiken aus den innovativen Projekten sehr wohl schlagend wurden und die Strategie, die durchaus rational in Relation zu den Vorgaben war, somit im Zusammenbruch des Jahres 1985 endete.

Der daraus resultierende Sanierungsbedarf gab, zusammen mit den damaligen wirtschaftlichen Problemen in den anderen Bereichen des ÖIAG-Konzerns, den Anstoß für eine radikale Restrukturierung der verstaatlichten Industrie.

Zuerst wurden die großen Unternehmenseinheiten in kleine, ergebnisverantwortliche GmbHs aufgeteilt, wobei man bis 1993 am strategischen Ziel eines integrierten österreichischen Technologiekonzerns namens Austrian Industries festhielt. In diesem Jahr traten jedoch wiederum Verluste zu Tage, die jene des Jahres 1985 sogar noch übertrafen – dieses Mal vor allem verursacht von einer zu risikofreudigen Expansionsstrategie des Aluminiumbereiches. Nach dieser erneuten Verstaatlichtenkrise erfolgte eine Aufteilung in mehrere separate Unternehmen. Die Bereiche des ehemaligen VOEST-Konzerns wurden nunmehr in die VOEST-ALPINE Stahl AG, Böhler Uddeholm AG und VA Technologie AG eingegliedert. Bald darauf setzte ein erfolgreicher Privatisierungsprozess ein.⁶⁸ Die Böhler Uddeholm wurde nach einem Börsengang 1995 im Jahr 2008 wieder in die inzwischen auf voestalpine AG umbenannte und ebenfalls mehrheitlich privatisierte vormalige Konzernmutter eingegliedert.

Eine der Grundlagen für die erfolgreichen Entwicklungen seit den 1990er Jahren war zweifellos der Aufbau von Fähigkeiten und Know-how während des in diesem Überblick behandelten Zeitraums.⁶⁹ So ging aus dem Chipwerk

68 Zum Privatisierungsprozess siehe Wilhelmine Goldmann, Die Privatisierung der ÖIAG – eine Erfolgsstory, in: Wirtschaftspolitische Blätter 6/1996, 631–646.

69 Für eine Würdigung technischer Innovationen aus dem Bereich des (ehemaligen) VOEST-ALPINE Konzerns siehe Leitner, Von der Idee zum Markt, wo etwa High-

in Unterpremstätten die austriamicrosystems AG hervor, das Leiterplattenwerk wurde Teil der Austria Technologie & Systemtechnik AG (AT&S), der VOEST Stahlkonzern reüssiert bis in die Gegenwart nicht zuletzt dank überlegener Technologiekompetenzen in Bereichen wie Strangguss, Beschichtungen, Schienen und Eisenbahnsystemelemente etc. und Böhler Uddeholm nutzt nach wie vor Kompetenzen in der Erzeugung und Verarbeitung hochreiner Spezialstähle, womit sich das Unternehmen u. a. in anspruchsvollen Marktnischen wie der Zulieferung für die Luftfahrtindustrie positionieren konnte. Auch erfolgreiche Firmen wie Schoeller Bleckmann Oilfield Equipment AG und Schoeller Bleckmann Edelstahlrohr GmbH setzen innovative Prozesse aus den Zeiten der „alten“ VEW fort. Wesentliche Fähigkeiten der VA Tech AG in den Bereichen Metallurgie, Umwelttechnik etc. wurden während der 1970er und 1980er Jahre im Rahmen der VOEST-ALPINE aufgebaut. Nach der Jahrtausendwende bildete die VA Tech somit ein wertvolles *asset*, das zum größten Teil von Siemens übernommen wurde, die Sparte VA Tech Hydro ging an die Andritz AG.

Dieser knappe Überblick, der keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, zeigt deutlich, in welchem Ausmaß Innovationsleistungen aus der Ära vor der VOEST-Pleite bis heute einen wertvollen Grundstock für gegenwärtig hochaktive Industrieunternehmen darstellen. Die risikobereiten Strategien haben zwar in die katastrophalen Verluste des Jahres 1985 geführt, aber auch ein wertvolles Erbe in Form von Know-how und aufgebauten Fähigkeiten in den Betrieben generiert. Dieses konnte nur durch die Sanierung der Verstaatlichten ab 1985 für die weitere Nutzung erhalten werden. Auch in finanzieller Hinsicht war die Rettung gar kein schlechtes Geschäft. Überschlagsmäßige Berechnungen haben ergeben, dass die im Laufe der Jahre ausgeschütteten Dividenden plus den Wert der noch bestehenden Beteiligungen die Aufwendungen für die Sanierungserfordernisse ungefähr aufwiegen.⁷⁰ Überdies stellen die privaten Nachfolgeunternehmen heute einen wertvollen Kern der österreichischen Industrie dar. Die Erfolge im Rahmen dieser Firmen zeigen, dass großbetriebliche Innovationsstärke im Fall der ehemaligen österreichischen verstaatlichten Industrie nicht, wie von Schumpeter gemutmaßt, in Richtung Sozialismus, sondern letztendlich in Richtung Privatisierung geführt hat.

tech-Schienen aus Donawitz, Walzwerktechnik aus Kapfenberg, das Corex®-Verfahren, das Airfine-Verfahren der voestalpine Stahl und die HDI-Microvia-Technologie der AT&S erörtert werden.

70 Hoskovec, Die Finanzierung der verstaatlichten Industrie, 153 f.

Verzeichnis der Publikationen von Univ.-Prof. DDr. Dieter Stiefel

Einzelwerke

- Verstaatlichung und Privatisierung in Österreich: Illusion und Wirklichkeit, (erscheint Mai 2011).
- “Go East!” Schenker Logistics in Asia-Pacific 1960–2010, Vienna 2010.
- Go East! Schenker Logistik in Asien/Pazifik 1960–2010, Wien 2010.
- Im Labor der Niederlagen. Konkurspolitik im internationalen Vergleich, Wien 2008.
- Hoher Markt 12. Zur Geschichte der Spedition Schenker in Österreich, Wien 2008.
- „Unlimited“. The History of the International Forwarding Company Schenker 1931 to 1990 (gemeinsam mit Herbert Matis), Vienna 2002.
- „Grenzenlos“. Die Geschichte der internationalen Spedition Schenker 1931 bis 1990 (gemeinsam mit Herbert Matis), Wien 2002.
- Abschied vom Schilling. Eine österreichische Wirtschaftsgeschichte (gemeinsam mit Karl Bachinger, Felix Butschek, Herbert Matis), Graz 2001.
- Die österreichischen Lebensversicherungen und die NS-Zeit. Wirtschaftliche Entwicklung, politischer Einfluss, jüdische Polizzen, Wien 2001.
- „The Schenker Dynasty“. The History of International Freight Forwarding from 1872 to 1931 (gemeinsam mit Herbert Matis), Vienna 1995.
- „Das Haus Schenker“. Geschichte einer internationalen Spedition 1872 bis 1931 (gemeinsam mit Herbert Matis), Wien 1995.
- Mit der vereinten Kraft des Capitals, des Credits und der Technik. Die Geschichte des österreichischen Bauwesens am Beispiel der Allgemeinen Baugesellschaft – A.Porr Aktiengesellschaft, 2 Bände (gemeinsam mit Herbert Matis), Wien 1994.
- Die Weltwirtschaft. Struktur und Entwicklung im 20. Jahrhundert (gemeinsam mit Herbert Matis), Wien 1991.
- „Eta Gräfin Polesini“. Eine Biographie, Wien 1991.
- Finanzdiplomatie und Weltwirtschaftskrise. Die Krise der Credit-Anstalt für Handel und Gewerbe 1931. Schriftenreihe des Instituts für bankhistorische Forschung, Band 12, Frankfurt a. M. 1989.
- Die große Krise in einem kleinen Land. Österreichische Finanz- und Wirtschaftspolitik 1929–1938. Studien zu Politik und Verwaltung, Band 26, Wien 1988.
- Unternehmenskultur in Österreich (gemeinsam mit Herbert Matis), Wien 1987.

- Der österreichische Abgeordnete. Der österreichische Nationalrat 1919–1979, Versuch einer Kollektivbiographie. Studien zur Soziologie, Institut für Soziologie (Hg.), WU-Wien (gemeinsam mit Herbert Matis), Wien 1982.
- Entnazifizierung in Österreich, Wien 1981.
- Wirtschaftsgeschichte des österreichischen Fernsehens, Schriftenreihe des ORF, Wien 1980.
- Arbeitslosigkeit. Soziale, politische und wirtschaftliche Auswirkungen am Beispiel Österreichs 1918–1938, Schriften zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Band 31, Berlin 1979.
- Konjunkturelle Entwicklung und struktureller Wandel der österreichischen Wirtschaft in der Zwischenkriegszeit, Institut für höhere Studien, Forschungsbericht Nr. 135, Wien 1978.
- Historische Absatzanalyse eines österreichischen Großunternehmens 1945–1972, dargestellt am Beispiel der Semperit AG, Diss., WU-Wien, Wien 1972.

Herausgegebene Werke

- Unternehmertum im Spannungsfeld von Politik und Gesellschaft, Unternehmerische Aktivitäten in historischer Perspektive, Beiträge gesammelt zu Ehren von Alice Teichova, (gemeinsam mit Herbert Matis und Andreas Resch), Veröffentlichung der Österreichischen Gesellschaft für Unternehmensgeschichte Bd. 28, Wien 2010.
- Der „Ostfaktor“, Österreichs Wirtschaft und die Ostöffnung 1989 bis 2009, Wien 2010.
- Images of the Marshall Plan in Europe. Films, Photographs, Exhibits, Posters, (gemeinsam mit Günter Bischof), Transatlantica Volume 3, Innsbruck 2009.
- History of Insolvency and Bankruptcy from an International Perspective, Södertörn Academic Studies 38 (gemeinsam mit Karl Gratzner), Huddinge 2008.
- A Gap in the Iron Curtain: Economic Relations between neutral and socialist Countries in Cold War Europe (gemeinsam mit Gertrude Enderle-Burcel, Piotr Franaszek, Alice Teichova), Cracow 2008.
- Discourses – Diskurse. Essays for – Beiträge zu Mikuláš Teich & Alice Teichova (gemeinsam mit Gertrude Enderle-Burcel, Eduard Kubu, Jiri Sousa), Prague-Vienna 2008.
- The European Economy in an American Mirror (gemeinsam mit Barry Eichen-green, Michael Landesmann), London 2007.
- Reformismus und Gewerkschaftspolitik. Grundlagen für die Wirtschaftspolitik der Gewerkschaften, Die Ökonomik der Arbeiterbewegung zwischen den Weltkriegen, Band 1 (gemeinsam mit Günter Chaloupek, Peter Rosner), Graz 2006.

- „Unusual business“. Der Wiederaufbau der österreichischen Versicherungswirtschaft 1945 und ihr Beitrag zum Entschädigungsfondsgesetz 2001, Wien 2006.
- „Zarte Bande“ Österreich und die europäischen planwirtschaftlichen Länder, Mitteilungen des Österreichischen Staatsarchivs, Sonderband 9 (gemeinsam mit Gertrude Enderle-Burcel, Alice Teichova), Wien 2006.
- „Österreich 2010“ Die wirtschaftliche und soziale Zukunft unseres Landes (gemeinsam mit Herbert Matis), Wien 2004.
- „Auf Heller und Cent“ (gemeinsam mit Karl Bachinger). Beiträge zur Finanz- und Währungsgeschichte, Wien 2001.
- Die politische Ökonomie des Holocaust. Zur wirtschaftlichen Logik von Verfolgung und „Wiedergutmachung“, Querschnitte Band 7, Wien 2001.
- The Marshall-Plan in Austria. (gemeinsam mit Anton Pelinka, Günter Bischof) Contemporary Austrian Studies, Volume 8, N.Y. – London 2000.
- „80 Dollar“. 50 Jahre ERP-Fonds und Marshall-Plan in Österreich 1948–1998 (gemeinsam mit Günter Bischof), Wien 1999.
- Krise des Steuerstaates – Steuerstaat in der Krise? Plädoyer für einen Funktionswandel des modernen Steuerstaates (gemeinsam mit Herbert Matis), Wien 1997.
- Ist der Kapitalismus noch zu retten? 50 Jahre Joseph A. Schumpeter: „Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie“ (gemeinsam mit Herbert Matis), Wien 1993.
- Der Weg aus der Knechtschaft. Probleme des Übergangs von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft (gemeinsam mit Herbert Matis), Wien 1992.

Beiträge in Zeitschriften und Sammelwerken

- Sozialistische Wirtschaftsordnung gegen privates Unternehmertum: Zur Grundsatzdiskussion der Verstaatlichung in Österreich, in: Herbert Matis/Andreas Resch/Dieter Stiefel (Hg.), Unternehmertum im Spannungsfeld von Politik und Gesellschaft. Unternehmerische Aktivitäten in historischer Perspektive. Beiträge gesammelt zu Ehren von Alice Teichova, Veröffentlichung der ÖGU Bd. 28, Lit Verlag, Wien 2010.
- Der kalte Wind der Geschichte: Österreichs Wirtschaft 1945–1989, in: Dieter Stiefel (Hg.), Der „Ostfaktor“ Österreichs Wirtschaft und die Ostöffnung 1989 bis 2009, Wien 2010.
- Was heißt und zu welchem Ende studiert man Bankengeschichte?, in: Peter Eigner/Dana Stefanova (Hg.), Banken und Unternehmenskultur, Wiener Zeitschrift zur Geschichte der Neuzeit, 9. Jahrgang 2009 Heft 1, Studien Verlag, Wien 2009.
- „Thanks Yank“: The Propagandistic Success of the Book Zehn Jahre ERP in Österreich in the US Media, in: Günter Bischof/Dieter Stiefel (Eds.), Images of the Marshall Plan in Europe. Films, Photographs, Exhibits, Posters, Transatlantica Volume 3, Innsbruck 2009.

- Im Labor der Niederlagen, in: *forum.ksv* 3/2009.
- Hermann Withalm, die Volksaktie und die Stellung des Privateigentums in der Wirtschaft, in: Helmut Wohnout (Hg.), *Demokratie und Geschichte, Jahrbuch des Karl von Vogelsang-Instituts zur Erforschung der Geschichte der christlichen Demokratie in Österreich 2007/8*, Wien 2009.
- The Best of both Worlds: Austria's Economy between East and West, in: Arnold Suppan, Wolfgang Mueller (Eds.), *Peaceful Coexistence or Iron Curtain? Austria, Neutrality and Eastern Europe in the Cold War and Détente, 1955–1989*, Vienna 2009.
- “The Bankers’ View” Austrias Economic and Political Development and the Role of the Banks, in: Gerald D. Feldman, Peter Hertner (Eds.), *Finance and Modernisation. A Transnational and Transcontinental Perspective for the Nineteenth and Twentieth Century*, Ashgate, England 2009.
- Die Krise der Credit-Anstalt in den 1930er Jahren und ihre Folgen für das österreichische Bankensystem, in: Peter Eigner, Erich Landsteiner, Peter Melichar (Hg.), „Bankrott“ *Österreichische Zeitschrift für Geschichtswissenschaften*, 19. Jg. Heft 3/2008, Studienverlag, Wien 2008.
- Insolvency and Privatisation: The European Transition Economies in the 1990s, in: Karl Gratzer, Dieter Stiefel (Ed.), *History of Insolvency and Bankruptcy from an International Perspective*, Södertörn Academic Studies 38, Huddinge 2008.
- “Unfriendly take-over”. Austrian Banks and Insurance Companies and the Anschluss 1988 (together with Peter Eigner), in: Gertrude Enderle-Burcel, Eduard Kubu, Jiri Sousa, Dieter Stiefel (Ed.), *Discourses – Diskurse. Essays for – Beiträge zu Mikuláš Teich & Alice Teichova*, Prague-Vienna 2008.
- What happened economically to the Hapsburg Monarchy since 1918?, in: Thomas Row (Ed.), *Does Central Europe still exist? History, Economy, Identity*, Favorita Papers 03/2006, Vienna 2008.
- The Policy of Insolvency EU – US, in: Barry Eichengreen/Michael Landesmann, Dieter Stiefel (Ed.), *The European Economy in an American Mirror*, London 2007.
- Franz Vranitzky – ein Schumpeterianer?, in: Claudia Knehs-Vranitzky, Peter Gross, Stephan Maxonuns, Rupert Weinzierl (Hg.), *Ein großer Europäer. Weggefährten über Franz Vranitzky*, Wien 2007.
- Das „Big Brother Problem“. Wirtschaft Österreich -BRD nach 1945, in: Michael Gehler, Ingrid Böhler (Hg.), *Verschiedene europäische Wege im Vergleich. Österreich und die Bundesrepublik Deutschland 1945/49 bis zur Gegenwart*, Innsbruck 2007.
- Die Verstaatlichte Industrie Österreichs als wirtschaftspolitisches Experiment, in: Michael Pammer, Herta Neiß, Michael John (Hg.), *Erfahrung der Moderne. Festschrift für Roman Sandgruber zum 60. Geburtstag*, Stuttgart 2007.

- Arbeitsmarktentwicklung in Österreich in der Zwischenkriegszeit. Reformismus und Gewerkschaftspolitik, Grundlagen für die Wirtschaftspolitik der Gewerkschaften, in: Günter Chaloupek, Peter Rosner, Dieter Stiefel (Hg.), Die Ökonomik der Arbeiterbewegung zwischen den Weltkriegen, Band 1, Graz 2006.
- Der Entzug von Finanzvermögen, in: Verena Pawlowsky, Harald Wendelin, Ausgeschlossen und entrechtet. Raub und Rückgabe – Österreich von 1938 bis heute, Wien 2006.
- „Zarte Bande“ Österreich und die planwirtschaftlichen Länder, in: Gertrude Enderle-Burcel, Dieter Stiefel, Alice Teichova (Hg.) „Zarte Bande“ Österreich und die europäischen planwirtschaftlichen Länder. Mitteilungen des Österreichischen Staatsarchivs, Sonderband 9, Wien 2006.
- The Austrian Life Insurance Sector and the Nazi Regime, in: Dieter Stiefel (Hg.) „Unusual business“. Der Wiederaufbau der österreichischen Versicherungswirtschaft 1945 und ihr Beitrag zum Entschädigungsfondsgesetz 2001, Wien 2006.
- Der Wiederaufbau der österreichischen Versicherungswirtschaft 1945–1955, in: Dieter Stiefel (Hg.) „Unusual business“. Der Wiederaufbau der österreichischen Versicherungswirtschaft 1945 und ihr Beitrag zum Entschädigungsfondsgesetz 2001, Wien 2006.
- Die österreichische Wirtschaft seit 1950, in: Herbert Dachs, Peter Gerlich, Herbert Gottweis, Helmut Kramer, Volkmar Lauber, Wolfgang C. Müller, Emmerich Tálos (Hg.), Politik in Österreich. Das Handbuch, Wien 2006.
- Der Staatsvertrag und das Versicherungswiederaufbaugesetz 1955, in: Arnold Suppan, Gerald Stourzh, Wolfgang C. Müller (Hg.), Der österreichische Staatsvertrag. Internationale Strategie, rechtliche Relevanz, nationale Identität, Wien 2005.
- Ergebnisse der Historikerkommission, in: Historicum, Zeitschrift für Geschichte, Herbst 2004, Linz 2005.
- Die Sanierung und Konsolidierung der österreichischen Banken 1931 bis 1934, in: Oliver Rathkolb, Theodor Venus, Ulrike Zimmerl (Hg.), Bank Austria Creditanstalt. 150 Jahre österreichische Bankengeschichte im Zentrum Europas, Wien 2005.
- Die österreichische Versicherungswirtschaft und der Staatsvertrag 1955, in: Die Versicherungsrundschau. Zeitschrift für das Versicherungswesen, Wien, 5/2005.
- Helping people to help each other. Die Marshallplanfilme in Österreich (gemeinsam mit Christiane Rainer), in: Karin Moser (Hg.), Besetzte Bilder. Film, Kultur und Propaganda in Österreich 1945–1955, Wien 2005.
- Im Labor der Niederlagen. Konkurspolitik im internationalen Vergleich. Arbeitspapier des Österreichischen Marshallplan Jubiläumsfonds 2004. www.marshallplan.at
- Die Arbeitslosigkeit in Österreich in der Zwischenkriegszeit, in: *Studia germanica et austriaca*, E-Heft für Zeitgeschichte Nr. 2, Prag Herbst 2002.

- Wirtschaftspolitik im Ständestaat und ihre Reflexion in der Österreich in Bild und Ton, in: Michael Achenbach, Karin Moser (Hg.), Österreich in Bild und Ton. Die Filmwochenschau des austrofaschistischen Ständestaats, Wien 2002.
- Zum Problem der jüdischen Lebensversicherungspolizzen in Österreich seit 1938, in: Österreich in Geschichte und Literatur, 45. Jahrgang, Heft 5/6, Wien 2001.
- Die Umstellung auf die Reichsmark 1938 oder „Gold gab ich für Eisen!“, in Karl Bachinger, Felix Butschek, Herbert Matis, Dieter Stiefel, Abschied vom Schilling, Geschichte der österreichischen Währung 1925–2002, Wien 2001.
- Dieter Stiefel, Fritz Weber, „Drei zu Zwei“. Probleme und Folgen der Währungsumstellung Schilling: Reichsmark beim „Anschluß“ 1938, in: Karl Bachinger, Dieter Stiefel, Auf Heller und Cent, Beiträge zur Finanz- und Währungsgeschichte, Wien 2001.
- Die österreichischen Lebensversicherungen, in: Dieter Stiefel (Hg.), Die politische Ökonomie des Holocaust. Zur wirtschaftlichen Logik von Verfolgung und „Wiedergutmachung“, Querschnitte Band 7, Wien 2001.
- The Economics of Discrimination, in: Dieter Stiefel (Hg.), Die politische Ökonomie des Holocaust. Zur wirtschaftlichen Logik von Verfolgung und „Wiedergutmachung“, Querschnitte Band 7, Wien 2001.
- „50 Years State-Owned Industries in Austria 1946–1996“, in: Franco Amatori (Ed.), The Rise and Fall of State-Owned Enterprises in Western Countries, London 2000.
- „Enemy Images“. The Meaning of „Anti-Communism“ and its Importance for the Political and Economic Reconstruction in Austria after 1945 (gemeinsam mit Ingrid Fraberger), in: Günter Bischof, Anton Pelinka, Dieter Stiefel (Hg.), The Marshall-Plan in Austria, Contemporary Austrian Studies, Volume 8, N.J. – London 1999.
- Die Tigerstaaten. Vom „konfuzianischen“ Wirtschaftswunder zur asiatischen Krise, in: Sepp Linhart, Erich Pilz (Hg.), Ostasien. Geschichte und Gesellschaft im 19. und 20. Jahrhundert, Wien 1999.
- Coca-Cola kam nicht über die Enns ... Die ökonomische Benachteiligung der sowjetischen Besatzungszone, in: Günter Bischof, Dieter Stiefel (Hg.), 80 Dollar. 50 Jahre ERP-Fonds und Marshall-Plan in Österreich 1948–1998, Wien 1999.
- Die Fische und das Wasser. Der ökonomische Ansatz zur Erklärung des Verlaufs der Entnazifizierung, in: Claudia Kuretsidis-Haider, Winfried R. Garscha (Hg.), Keine „Abrechnung“. NS-Verbrechen, Justiz und Gesellschaft in Europa nach 1945, Wien 1998.
- Has the course of Denazification been determined by “Economic Necessities”?, in: Stein Ugelvik Larsen, (Ed.), Modern Europe after Fascism 1943–1980’s, Columbia 1998.

- Der Arbeitsmarkt in Österreich in der Zwischenkriegszeit, in: Alice Teichova, Alois Mosser, Jaroslav Patek (Hg.), *Der Markt in Mitteleuropa in der Zwischenkriegszeit*, Karls-Universität, Prag 1998.
- The Rise and Fall of the House of Schenker. The Corporate Culture of Schenker Forwarding Company in the three Generations of Family Ownership 1872–1931, in: Margarita Dritsas, Terry Gourvish (Ed.), *European Enterprise: Strategies of Adaption and Renewal in the Twentieth Century*, Athens 1997.
- „Law and Disorder“ Selbstjustiz, „beherzte Männer“ und die Ohnmacht des Rechts im Jahr 1945, in: *Wiener Wege der Sozialgeschichte. Themen – Perspektiven – Vermittlungen*, Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Universität Wien (Hg.), *Kulturstudien*, Band 30, Herausgegeben von Hubert Ch. Ehalt, Helmut Konrad, Wien 1997.
- “Geschäftsgeheimnis” Zu den Anfangsschwierigkeiten der Informationsgesellschaft in Österreich im 19. Jahrhundert, in: Herbert Matis (Hg.), *Historische Betriebsanalyse und Unternehmer. Festschrift für Alois Mosser, Veröffentlichungen der Österreichischen Gesellschaft für Unternehmensgeschichte*, Band 19, Wien 1997.
- „Zahlungsmoral“ Aus der Praxis des Geschäftslebens im 19. Jahrhundert, in: Geiserich E. Tichy, Herbert Matis, Fritz Scheuch (Hg.), *Wege zur Ganzheit*, Festschrift für J. Hanns Pichler, Wien 1997.
- „Back to the Roots“: Die drei Säulen des KSV seit 1870, in: *Mitteilungen des Kreditschutzverbandes von 1870*, 123. Jg. Nr. 1, Wien März 1996.
- Insolvencies: A Reflection of the Economy?, in: *Excerpt from the Commemorative Publication 125 Years Kreditschutzverband von 1870*, Vienna 1995.
- Insolvenzen: Ein Spiegel der Wirtschaft?, in: *125 Jahre Kreditschutzverband von 1870*, Wien 1995.
- For better, for worse: the Credit-Anstalt and its Customers in 1931, in: Alice Teichova, Terry Gourvish, Agnes Pogány (Ed.), *Universal Banking in the Twentieth Century. Finance, Industry and the State in North and Central Europe*, London 1994.
- War 1947 ein verfrühtes Achterjahr? Vom Chaos zu Ordnung und Wiederaufbau, in: *Die Achter-Jahre in der österreichischen Geschichte des 20. Jahrhunderts*, Schriften des Instituts für Österreichkunde, Wien 1994, 7 S.
- Strukturwandlungen in den Bankensystemen vom Ersten Weltkrieg bis 1945: Österreich, in: Hans Pohl (Hg.), *Europäische Bankengeschichte*, Frankfurt 1993.
- Die Ästhetik des Untergangs: Schumpeter und das Ende des Kapitalismus, in: Herbert Matis, Dieter Stiefel (Hg.), *Ist der Kapitalismus noch zu retten?*, 50 Jahre Joseph A. Schumpeter: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, Wien 1993.
- Fünf Thesen zu den sozio-ökonomischen Folgen der Ostmark, in: Wolfgang Mantl (Hg.), *Politik in Österreich. Studien zu Politik und Verwaltung* Bd. 10, Wien 1992.

- Planwirtschaft – Ziel ohne Weg?, in: Herbert Matis, Dieter Stiefel (Hg.), *Der Weg aus der Knechtschaft. Probleme des Übergangs von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft*, Wien 1992.
- Der Prozess der Entnazifizierung in Österreich, in: Klaus-Dietmar Henke, Hans Woller (Hg.), *Politische Säuberung in Europa. Die Abrechnung mit Faschismus und Kollaboration nach dem Zweiten Weltkrieg*, München 1991.
- Außergewöhnliche Finanzkarrieren. Ansätze zu einer Typologie der Führungsebene in Finanzinstituten, in: Roland Löffler, Michael Wagner (Hg.), *Kalkuliertes Wagnis*, Österreichische Postsparkasse, Wien 1991.
- Land A – Land B Wiedervereinigung und Anschluß in: Oliver Rathkolb, Georg Schmid, Gernot Heiss (Hg.), *Österreich und Deutschlands Größe: Ein schlampiges Verhältnis*, Salzburg 1990.
- Zusammenarbeit im Angesicht der Krise Bankenkonsortien in der Zwischenkriegszeit, *Bankhistorisches Archiv*, Beiheft 15, Frankfurt 1989.
- Die Kluft zwischen Wirtschaft und Politik. Zur Bedeutung der 1930er Jahre für die österreichische Wirtschaftspolitik der Gegenwart in: *Unternehmer und Unternehmen*, Festschrift für Alois Brusatti, Wien 1989.
- Das arme/reiche Restösterreich, in: „Am Anfang des März, da geht es um Österreich ...“, Karl v. Vogelsang-Institut, Wien 1988.
- Utopie und Realität: Die Wirtschaftspolitik des Ständestaates, in: Thomas Albrich, Klaus Eisterer, Rolf Steininger, *Tirol und der Anschluß. Voraussetzungen, Entwicklungen, Rahmenbedingungen 1918–1938*, Innsbruck 1988.
- Geschichtswissenschaftliche Grundlagen für fünf Dezennien österreichischer Wirtschaftsentwicklung. 8. Österreichischer Wirtschaftsakademikertag 1988, Seefeld 1988.
- A Nagy Válság egy kis országbán. Az 1930-as évek gazdasági világválsága Ausztriában – mai tanulságokkal, in: Ivan Berend (Hg.), *Válság – Recesszió – Társadalom*, Budapest 1987.
- State Intervention and Private Enterprise, in: P.L. Cottrell (Hg.), *Multinational Enterprise in History*, Leicester 1987.
- Nazifizierung plus Entnazifizierung = Null? Bemerkungen zur besonderen Problematik der Entnazifizierung in Österreich, in: Sebastian Meissl, Klaus Dieter Mulley, Oliver Rathkolb (Hg.), *Verdrängte Schuld, verfehlte Sühne. Entnazifizierung in Österreich 1945–1955*, Wien 1986.
- The Great Depression in a Small Country. Austria, the World Economic Crisis of the 1930s and its Significance for the Present Day, in: Ivan T. Berend, Knut Borchardt (eds.), *The Impact of the Great Depression of the 1930s and its Relevance for the Contemporary World*, Budapest 1986.
- Austrian Banks at the Zenith of Power and Influence. *German Yearbook on Business History*, Köln 1986, 16 S.
- Damals, 1946 ... Edition eines Briefes Johann Böhms an Ernest Bevin vom 25. März 1946, in: *Arbeit und Wirtschaft*, Wien 1985, Heft 5.

- Aber Krise ist auch nicht so schlecht ... Zur Interdependenz sozio-ökonomischer Prozesse und der Genese des autoritären Regimes in Österreich, in: 1934 – Erfahrungen und Lehren, Schriften des Dr. Karl Kummer Instituts, Graz 1984.
- Sozialpolitik in der Ersten Republik, in: Christliche Demokratie – Geschichte der christlichen Arbeiterbewegung Österreichs, Schriften des Karl v. Vogelsang-Instituts, Wien 1984, Heft 2.
- Managementprobleme und die österreichische Bankenkrise des Jahres 1931, in: Zeitschrift des Vereins für wissenschaftliche Forschung auf dem Gebiete der Unternehmensbiographie und Firmengeschichte, Wien 1983.
- The Reconstruction of the Credit-Anstalt, in: Alice Teichova, P.L. Cotrell, International Business and Central Europe 1918–1939, London 1983.
- Die Zukunft liegt in der Vergangenheit. Innenkolonisation und nahrungswirtschaftliche Siedlung als atavistische Utopie der Zwischenkriegszeit, in: Forschungen und Beiträge zur Wiener Stadtgeschichte, Band 12, Hg. Felix Czeike, Wien 1983.
- Die österreichischen Banken am Höhepunkt von Macht und Einfluss. System und Problematik des österreichischen Finanzkapitals von den neunziger Jahren des 19. Jahrhunderts bis zur Weltwirtschaftskrise, Bankhistorisches Archiv, Heft 1, Frankfurt 1981.
- Sozialprofile österreichischer Parlamentarier, 15. österreichischer Historikertag, Salzburg 1981.
- Strukture and Generations in Austrian Parliaments 1919–1979. Quantum Information, Nr. 21, Köln 1981.
- Vom Inflationsschock zum Arbeitslosenschock, in: Josef F., Desput (Hg.), Österreich 1934–1984, Erfahrungen, Erkenntnisse, Besinnung, Graz 1984, Erstabdruck in: Politikum Nr. 5, Graz 1981
- Protektionismus und „free-trade-imperialism“. Der englisch-österreichische Handelsvertrag 1865 (gemeinsam mit Herbert Matis), Festschrift für Othmar Pickl, Grazer Forschungen zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Band 3, Graz 1978.
- Soziale Sicherheit und soziale Lasten. Zur Interdependenz von Sozialpolitik und Wirtschaftslage in Österreich in der Zwischenkriegszeit, 14. österreichischer Historikertag, Wien 1978.
- Im Interesse des Handels. Gremien, Verbände und Vereine der österreichischen Kaufmannschaft in der Zwischenkriegszeit, Wirtschaftspolitische Blätter, Wien 1978.
- Die Organisation des Geld- und Kreditwesens Österreichs in der Zwischenkriegszeit. Wirtschaftspolitische Blätter, Wien 1974.
- Die Absatzorganisation der Semperit AG in den letzten 25 Jahren. Zeitschrift des Vereins für wissenschaftliche Forschung auf dem Gebiet der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte, Wien 1973.

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren

Karl Bachinger

Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Wirtschaftsuniversität
Wien

Peter Berger

Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Wirtschaftsuniversität
Wien

Günter Bischof

CenterAustria, The University of New Orleans

Markus Cerman

Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Universität Wien

Barry Eichengreen

University of California, Berkeley

Peter Eigner

Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Universität Wien

Josef Friedl

Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Wirtschaftsuniversität
Wien

Jana Geršlová

VŠB-TU Ostrava

Herbert Matis

Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Wirtschaftsuniversität
Wien

Karl Milford

Institut für Volkswirtschaftslehre der Universität Wien

Charlotte Natmeßnig

Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Wirtschaftsuniversität
Wien

Andreas Resch

Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Wirtschaftsuniversität
Wien

Gerhard Senft

Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Wirtschaftsuniversität
Wien

Fritz Weber

Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Wirtschaftsuniversität
Wien

Ulrike Zimmerl

Bank Austria – Member of UniCredit, Historical Section