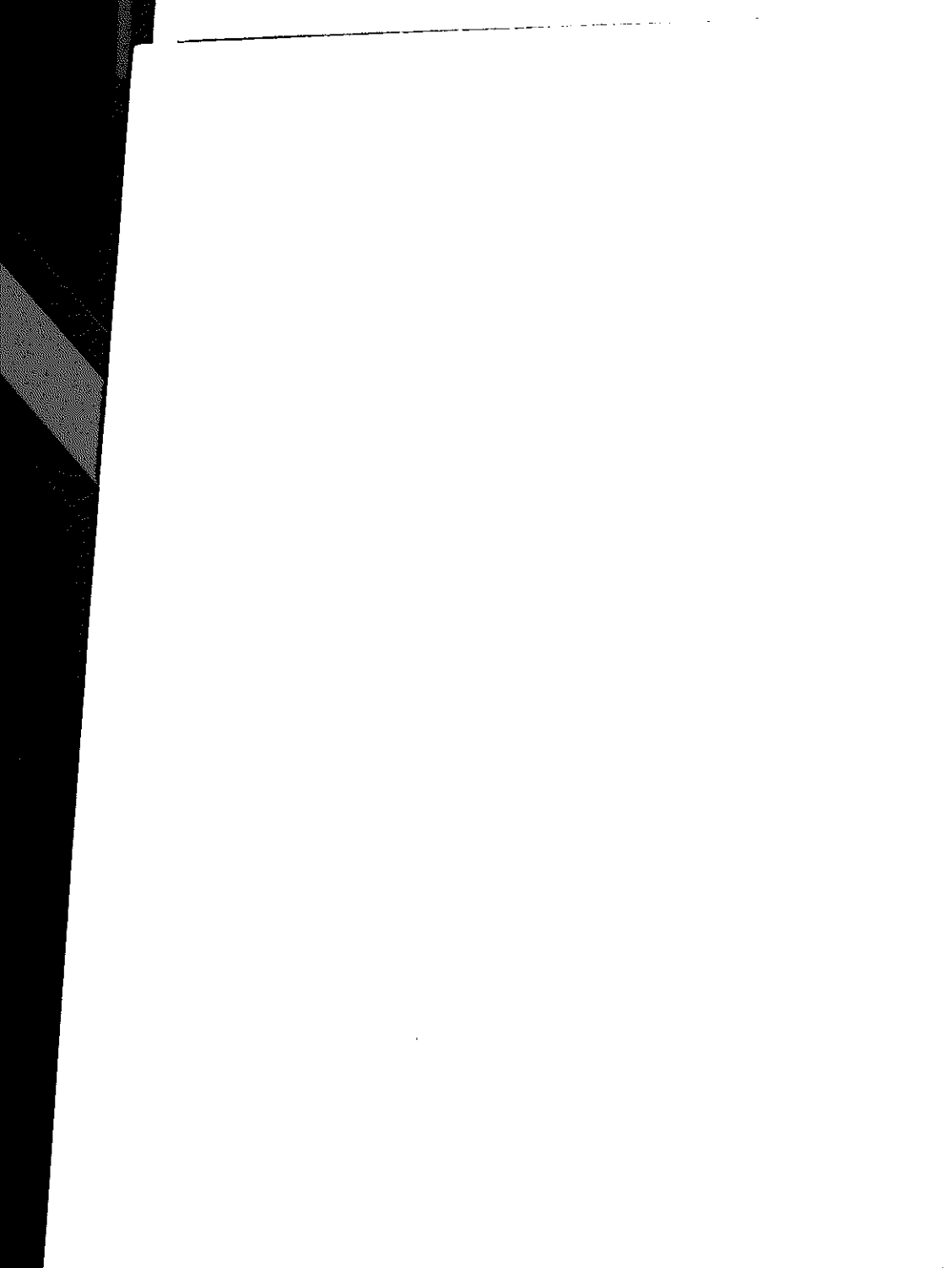


ÖSTERREICHISCHE GESELLSCHAFT
FÜR UNTERNEHMENSGESCHICHTE

UNTERNEHMER UND UNTERNEHMEN

FESTSCHRIFT FÜR ALOIS BRUSATTI





KARNER

UNTERNEHMER und UNTERNEHMEN

FESTSCHRIFT FÜR ALOIS BRUSATTI

Herausgegeben von der
Österreichischen Gesellschaft
für Unternehmensgeschichte



NORKA VERLAG · DR. NORBERT KASTELIC · WIEN

Veröffentlichung der Österreichischen Gesellschaft für
Unternehmensgeschichte

Heft 13/14

Erschienen im März 1989

ISBN-3-85126-009-9

Eigentümer u. Herausgeber: © Österreichische Gesellschaft für Unternehmensgeschichte, Wirtschaftsuniversität Wien, Augasse 2-6, 1090 Wien
Verleger: Norka-Verlag, Dr. Norbert Kastelic, Gatterburggasse 18, 1190 Wien
Druck: Druckerei Richter & Springer, 2384 Breitenfurt, Hauptstraße 93

Unser besonderer Dank gilt folgenden Institutionen und Firmen, die durch ihre aktive Unterstützung die Herausgabe dieser Festschrift förderten:

Amt der NÖ. Landesregierung
Austria Tabakwerke AG
Bayer Austria Ges.m.b.H.
Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft
Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung
Casinos Austria AG
Constantia, Industrie-Holding AG
Erste Österreichische Spar-Casse
EVN – Energieversorgung NÖ. AG
Fachverband der Stein- und keramischen Industrie Österreichs
Genossenschaftliche Zentralbank
Grundmann Wilhelm, Rohrbacher Schlossereiwarenfabrik
Henkel Austria Ges.m.b.H.
Hilti AG
Österreichische Länderbank
Österreichische Unilever Ges.m.b.H.
Porsche Konstruktionen KG
Siemens AG
Stadt Wien
Stadtgemeinde Baden
Swarovski & Co, Wattens
Wüster Dr., E-Werk NÖ
Verband der österreichischen Banken und Bankiers
Vereinigung Österreichischer Industrieller



Alois Brusatti – Leben und Werk

Curriculum vitae

Geboren 4. März 1919 in Wien

Aufgewachsen und Schulbesuch als Sohn des Sparkassendirektors und Hoteliers in Baden, Alois Brusatti

Matura: 1937

Militär (einschließlich Gefangenschaft) von Okt. 1937 – Dez. 1946; eingedrückt ins österreichische Bundesheer, 1938 übernommen in die Deutsche Wehrmacht. Im Kriege dreimal verwundet (50% kriegsversehrt). Letzter Dienstgrad: Hauptmann. Von Sept. 1944 – Ende 1946 in englischer Kriegsgefangenschaft.

1947 – 1950: Studium an der Universität Wien (Geschichte, Wirtschaftsgeschichte, Nationalökonomie)

7. 8. 1950: Dr. phil.

Sept. 1950 – Mai 1955: Angestellter in der Industrie (Industriekaufmann)

Mai 1955: Assistent an der Hochschule für Welthandel

Sommer 1961: Dozent an der Hochschule für Welthandel

Oktober 1965: Hochschulprofessor für Wirtschafts- und Sozialgeschichte

Februar 1969: Ordinarius und Vorstand des Institutes für Wirtschafts- und Sozialgeschichte

1972/73: Prärektor der Wirtschaftsuniversität

1975/81: Rektor der Wirtschaftsuniversität

1981/82: Prorektor der Wirtschaftsuniversität

Wissenschaftliche Tätigkeit:

Seit 1961 Lehrveranstaltungen an der Wirtschaftsuniversität und zahlreiche Auslandsverpflichtungen

Bisher über 8000 Diplomprüfungen und Rigorosen durchgeführt.

60 Dissertationen und 180 Diplomarbeiten betreut.

Forschung: Schwerpunkt Wirtschaftspolitik 1945 – 1988 und Historische Betriebsanalysen (Firmengeschichte)

Verfasser von über 150 Aufsätzen und Artikeln zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte, zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, zur Stellung des Unternehmers, sowie zur Entwicklungshilfe.

Autor von 20 Büchern (siehe Verzeichnis)

Bücher

- Geschichte der Sozialpolitik mit Dokumenten, Verlag Lentia, Wien-Linz-München 1962
- Österreichische Wirtschaftspolitik vom Josephinismus zum Ständestaat, hrsg. vom Institut für angewandte Sozial- und Wirtschaftsforschung, Jupiterverlag, Wien 1965
- Wirtschafts- und Sozialgeschichte des industriellen Zeitalters, Verlag Styria, Wien 1967, 2. Auflage 1968
- 70 Jahre Hochschule für Welthandel (Tradition und Zukunft), im Selbstverlag der Hochschule für Welthandel, Wien 1968
- Wien, am Graben 21 (zusammen mit Peter Marginter), 150 Jahre Erste Österreichische Spar-Casse; 150 Jahre österreichische Geschichte, 1969
- Buchbinderei Hermann Scheibe in Wien, Druck Bors & Müller, Wien 1972
- 150 Jahre Löblich (Die historische Entwicklung eines Wiener Familienbetriebes), Druck Carl Ueberreuter (M. Salzer), Wien 1973
- 150 Jahre Hutter & Schrantz, Druck Carl Ueberreuter (M. Salzer), Wien 1974
- 150 Jahre Österreichische Kautschukindustrie (Von Johann Nepomuk Reithoffer zur Semperit-Gruppe), Wien 1975
- Seit 1897 im Dienste der Energiewirtschaft, E-Werk Dr. Wüster Ybbs, Druckerei J. Wimmer, Linz 1976
- Wirtschafts- und Sozialgeschichte des industriellen Zeitalters, 3. erw. Auflage, Wien 1979, Verlag Styria
- Wien. Handgeschriebene Kultur- und Wirtschaftsgeschichte. München, Verlag Josef Bühn, 1982 (im gleichen Jahr auch in englisch erschienen)
- Österreichische Kraftfahrzeuge. Von Anbeginn bis heute. Wels, Verlag Welsermühl, 1982
- Geschichte der Unilever Österreich, 1985
- Julius Raab. Biographie in Einzeldarstellungen, Brusatti-Heindl 1986
- Produktinnovationen I. 99 österreichische Produkte, Brusatti-Hofstätter, Wien 1986, Norka-Verlag
- Stein- und Keramik – 40 Jahre Fachverband, Brusatti-Henrich, Wien 1987
- 250 Jahre Kupferschmiede – Fa. Löblich, Wien 1988
- Produktinnovationen II. 50 österreichische Produkte, Wien 1988, Norka-Verlag

Auszeichnungen

Großes goldenes Ehrenzeichen der Republik Österreich	1982
Goldenes Komturkreuz des Ehrenzeichens für Verdienste um das Land Niederösterreich	1976
Komturkreuz des päpstlichen Sylvesterordens	1972
Komturkreuz mit Stern des päpstlichen Sylvesterordens	1981
Ehrenkreuz für Wissenschaft und Kunst, 1. Klasse	1974
Ehrenmedaille des Donaueuropäischen Institutes	1976
Große Julius Raab-Ehrenmedaille	1974
Ehrenmedaille der Wirtschaftsakademie Kattowitz	1982
Altrektorskette der Wirtschaftsuniversität Wien	1982
Goldene Ehrenmedaille des Landes Wien f. Wissenschaft	1985
Ehrenmedaille der Stadt Baden	1984

Preise

Leopold Kunschak Preis	1964
Preis der Jubiläumsstiftung der Stadt Wien für wissenschaftliche Arbeiten	1972
Kulturpreis der Stadt Baden für Wissenschaft	1977
Kulturpreis des Landes Niederösterreich (Wissenschaft)	1981

Aktivitäten außerhalb des Universitätsbetriebes:

Durch insgesamt 12 Jahre Mitglied von Kommissionen des Nationalrates über Wissenschaftspolitik.

6 Jahre Mitglied des Forschungsförderungsfonds

Präsident der Österreichischen Gesellschaft für Unternehmensgeschichte, sowie des Vereines zur Unterstützung der Rektorenkonferenz, und Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft für Bildungspolitik (ibf)

Vorstandsmitglied zahlreicher wissenschaftlicher und wirtschaftlicher Vereine im In- und Ausland

Geschäftsführer des Kardinal-Innitzerfonds (seit 1962)

Leiter des wissenschaftlichen Beirates des Sallingerfonds (seit 1978)



Univ.-Prof. Dr. Alois Brusatti
Altrektor der Wirtschaftsuniversität Wien
zum 70. Geburtstag



Inhalt

Autoren	13
Zum Geleit	15
Grußadressen	
Bundeskanzler Dkfm. Dr. Franz Vranitzky	17
Vizekanzler Bundesminister Dr. Alois Mock	18
Bundesminister Univ. Prof. Dr. Hans Tuppy	19
Bundesminister Robert Graf	21
Präsident Komm. Rat Ing. Rudolf Sallinger	22
Gen. Sekr. Prof. Herbert Krejci	23
Gen. Dir. Dr. Walter Wolfsberger	26
Gen. Dir. Dkfm. Gerhard Wagner	28
Gen. Dir. Dkfm. Dr. Leo Wallner	30
Gen. Dir. Dr. Alfred Cuba	31
<i>Karl Pale, Going Public – wie eine Adrenalin­spritze</i>	35
<i>Hans Christoph Binswanger, Geld und Wirtschaft – Arbeit oder Glück? Goethe contra Adam Smith</i>	42
<i>Herbert Matis, Die „visible hand“ – Der Unternehmer als Agens der Entwicklung und die Managerial Revolution</i>	50
<i>Alois Mosser, Unternehmertum und Familie in Österreich. Zur Funktionalität des patriarchalischen Systems in der Industrialisierung</i>	69
<i>Daniel Swarovski, Bernd A. Klughardt, Die Persönlichkeit des Firmengründers als Erfolgsfaktor für ein Unternehmen: Ein Fallbeispiel</i>	77
<i>Dieter Stiefel, Die Kluft zwischen Wirtschaft und Politik</i>	94
<i>Hildegard Hemetsberger-Koller, Der Staat als Unternehmer</i>	116
<i>Josef Mentschl, Österreichisches Unternehmertum des 19. Jahrhunderts in seiner Selbstdarstellung</i>	138
<i>Peter Berger, „Der Mensch sei nicht das Mittel, doch der Zweck!“ Zur Kapitalismuskritik im Werk von Karl Kraus.</i>	151
<i>Karl Bachinger, Unternehmer und wirtschaftliche Entwicklung. Das Unternehmerbild im Werk Joseph A. Schumpeters</i>	175

<i>Franz Mathis</i> , Fusion und Konzentration in der österreichischen Großindustrie	191
<i>Manfred Sauer</i> , Die schweizerischen Kaufleute im Osmanischen Reich während des ersten und zweiten Drittels des 19. Jahrhunderts – durch Unauffälligkeit zum Erfolg	200
<i>Wilhelm Treue</i> , Unternehmensgeschichtliche Anmerkungen in bezug auf die wirtschaftlichen Folgen des „Anschlusses“	241
<i>Harald Winkel</i> , Deutsche Industrie- und Handelskammern in der Auseinandersetzung um die Mitbestimmung der Arbeitnehmer	256
<i>J. Hanns Pichler</i> , Werte und Werthaltungen mittelständischer Unternehmer als Ausdruck sektorspezifischer „Unternehmenskultur“	273
<i>Rudolf Gruber</i> , Von NEWAG NIOGAS zu EVN. Eine Fallstudie zur Unternehmensgeschichte	299
<i>Hans Pohl</i> , Strukturreformen der Konsumgenossenschaften – vom Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften bis zur Coop-Zentrale AG (1967-72)	303
<i>Wolfgang Rohrbach</i> , Erinnerungen an die Zukunft. Betrachtungen über den Zusammenhang der Assekuranz mit der Historie	320
<i>Klaus Liebscher</i> , Renaissance des Unternehmers	339
<i>Günter Schweiger</i> , Österreichs Imagestärken im Ausland – eine Chance für die Exportwerbung österreichischer Unternehmer?	348

Autoren

- Karl Bachinger, Univ. Doz., Dr., Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Wirtschaftsuniversität Wien
- Peter Berger, Dr., Univ. Ass. am Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Wirtschaftsuniversität Wien
- Hans Christoph Binswanger, Univ. Prof., Dr., Forschungsgemeinschaft für Nationalökonomie, Hochschule St. Gallen
- Alfred Cuba, Dr., Personaldirektor d. Österreichischen Unilever Ges. m.b.H., Wien
- Robert Graf, Bundesminister für wirtschaftliche Angelegenheiten
- Rudolf Gruber, Dr., Gen. Dir. der EVN, Energieversorgung-Niederösterreich AG
- Hildegard Hemetsberger-Koller, Dr., OAss. am Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Wirtschaftsuniversität Wien
- Herbert Krejci, Prof., Gen. Sekr. der Vereinigung Österreichischer Industrieller, Wien
- Klaus Liebscher, Dr., Gen. Dir. der Genossenschaftlichen Zentralbank, Wien
- Franz Mathis, Univ. Prof., Dr., Institut für Geschichte, Universität Innsbruck
- Herbert Matis, Univ. Prof., Dr., Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Wirtschaftsuniversität Wien
- Josef Mentschl, OStR, Dr., Univ. Lektor am Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Wirtschaftsuniversität Wien
- Alois Mock, Dr., Vizekanzler, Bundesminister für auswärtige Angelegenheiten
- Alois Mosser, Univ. Prof., Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Universität Wien
- Karl Pale, Dr., Gen. Dir. der Girozentrale, Wien
- J. Hanns Pichler, Univ. Prof., Dr., Institut für Volkswirtschaftstheorie und -politik, Wirtschaftsuniversität Wien
- Hans Pohl, Univ. Prof., Dr., Historisches Seminar der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität, Institut für Verfassungs-Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Bonn
- Wolfgang Rohrbach, Dr., Austria – Österreichische Versicherungs AG, Wien

- Rudolf Sallinger, Komm. Rat, Ing., Präsident der Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft, Wien
- Manfred Sauer, Dr., OAss. am Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Wirtschaftsuniversität Wien
- Günter Schweiger, Univ. Prof., Dr., Institut für Absatzwirtschaft und Leiter des Österreichischen Universitätslehrganges für Werbung und Verkauf, Wirtschaftsuniversität Wien
- Dieter Stiefel, Univ. Doz., DDr., Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Wirtschaftsuniversität Wien
- Daniel Swarovski, Komm. Rat und Bernd Klughardt, Dr., D. Swarovski & Co., Wattens
- Wilhelm Treue, em. Univ. Prof., Dr., Historisches Seminar, Technische Universität, Hannover
- Hans Tuppy, Univ. Prof., Dr., Bundesminister für Wissenschaft und Forschung
- Franz Vranitzky, Dkfm., Dr., Bundeskanzler
- Gerhard Wagner, Dkfm., Gen. Dir. der Österreichischen Länderbank AG, Wien
- Leo Wallner, Dkfm., Dr., Gen. Dir. der Casinos Austria AG, Wien
- Harald Winkel, Univ. Prof., Dr., Institut für Sozialwissenschaften, Universität Hohenheim, Stuttgart
- Walter Wolfsberger, Dr., Gen. Dir. der Siemens AG, Wien

Zum Geleit

Vor nunmehr zehn Jahren gab der damalige „Verein der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiete der Unternehmertiographie und Firmengeschichte“ zum 60. Geburtstag seines Gründers und Vorsitzenden eine Festschrift unter dem Leitmotiv „Der Unternehmer und die Geschichte“ heraus. Im seinerzeitigen Geleitwort stimmten „Mitarbeiter und Gratulanten in dem Wunsch überein, daß die Tatkraft des Jubilars das „Firmenschild“ des Vereins (der bald mit dem Kurztitel „Brusatti-Verein“ bedacht wurde) bleiben möge“.

Mehr als 180 Diplomarbeiten und 60 Dissertationen, die dem genannten Forschungsgebiet gewidmet sind, geben ein beredtes Zeugnis über die Initiativen, die von Altredktor Prof. Dr. Alois Brusatti ausgegangen sind, und eine große Anzahl von Firmenmonographien, Jubiläumsschriften, Darstellungen der Entwicklung vernetzter Konzerne und Industriefachvereinigungen aus seiner Feder belegt auf eine sehr lebendige Weise, daß dieser Wunsch zum 60. Geburtstag sich auch im nächsten Jahrzehnt in vollstem Umfang realisieren durfte.

Das internationale Forschungsspektrum hat inzwischen eine vorher nicht geahnte Breite und Tiefe erreicht und die Intention des Jubilars, Österreich im vollem Umfang an dieser Entwicklung mitpartizipieren zu lassen, fand nicht zuletzt auch darin einen Ausdruck, daß der von ihm gegründete Verein sich 1987 in die „Österreichische Gesellschaft für Unternehmensgeschichte“ umwandelte und neu strukturierte, die infolge einer ständig wachsenden Mitgliederzahl eine gut fundierte Basis aufweist.

Des Jubilars beruflicher Lebensweg und seine umfangreichen Veröffentlichungen sind in einem separaten Anhang zu dieser Festschrift dargestellt. Wenn heute seine Forschungen einer weit über die Kreise der Wissenschaft hinausreichenden Öffentlichkeit aus Wirtschaft und Politik ein Begriff sind, so ist dafür das „Heer“ von Absolventen der Wirtschaftsuniversität, die bei ihm Vorlesungen belegten oder ihre akademischen Grade erreichten und nun an Schaltstellen des Wirtschaftslebens wirken, sicher genau so mitverantwortlich, wie das Heranreifen wirtschaftlicher Aufgeschlossenheit in breiteren Bevölkerungskreisen.

Historische Betriebsanalysen, micro-economic-history, Unternehmenskultur und Corporate Identity sind längst keine fremden „Worthülsen“ mehr, sondern Begriffe, die zum täglichen Vokabular der heutigen Managergeneration ebenso zählen, wie sie im Hochschulleben gerade durch die Tätigkeit des Jubilars zu gewichtigen „Inhalten“ geprägt wurden.

Geschichtsbewußtsein im wirtschaftlichen Bereich zeigt in den letzten Jahren einen steigenden Stellenwert, daher ist es verständlich, daß in der jüngsten Vergangenheit sich die Wirtschaft immer mehr des von ihm geschaffenen Instrumentariums bedient; die Zahl der Unternehmen, die in ihrer Entwicklungsgeschichte nicht nur eine Auflistung von Daten und Fakten sehen wollen, sondern sich intensiv auch für eine wissenschaftlich fundierte Aufarbeitung ihres Werdeganges interessieren, nimmt rasch zu.

So überrascht es nicht, wenn auch an der Schwelle zum achten Lebensjahrzehnt noch eine Fülle von Arbeiten und Aufgaben auf den Jubilar zukommen. Wie sehr an seinen Forschungen die Wissenschaft des In- und Auslands interessiert ist, braucht nicht extra betont zu werden. Seine Tätigkeit ist mehr als ein „akzeptiertes Firmenschild“ geworden, wie man es vor zehn Jahren erhoffte. Die Arbeiten aus seinem Institut und vor allem seine eigenen Beiträge haben auch der Österreichischen Gesellschaft für Unternehmensgeschichte, die ihm diesen Band widmet, eine spezifische Identität im Sinne einer Corporate Identity verliehen.

Großzügige Förderungen von vielen Seiten, die zahlreichen wertvollen Beiträge unserer Autoren und der uneigennützigem Einsatz der Damen des Wirtschaftsgeschichtsinstitutes haben die Vorlage dieses Bandes ermöglicht; ihnen allen sei an dieser Stelle herzlich gedankt.

Wenn aus einer ursprünglich in bescheidenem Umfang geplanten Festschrift ein opulenter Band geworden ist, den wir nicht ohne Stolz vorlegen, so ist dies Ausdruck der ihm zuteil gewordenen Anerkennung, die sich nicht zuletzt auch in den einbegleitenden Vorworten aus prominenter Feder manifestiert.

So möge denn auch diese Festschrift zur Vollendung des 70. Lebensjahres des Gelehrten Alois Brusatti mit dem Dank und den Glückwünschen seiner „Österreichischen Gesellschaft für Unternehmensgeschichte“ mit den gleichen Worten wie 1979 schließen: "Ad multos annos!"

Die Herausgeber

Bundeskanzler Dkfm. Dr. Franz Vranitzky

Alois Brusatti:

Ein Leben für Wirtschaft und Wissenschaft

Mit der vorliegenden Festschrift wird ein Jubilar gewürdigt, welcher die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Österreichs nach dem 2. Weltkrieg nachhaltig geprägt hat. Als ehemaliger Student an der Hochschule für Welthandel möchte ich die Gelegenheit wahrnehmen, um Herrn Univ. Prof. Dr. Alois Brusatti zu seinem 70. Geburtstag herzlich zu gratulieren und für jene Leistungen zu danken, die er im Dienste der Wirtschaft und der Wissenschaft vollbracht hat und welche sein Lebenswerk darstellen.


Seine reiche Forschungstätigkeit dokumentiert sich in einer Vielzahl von Büchern und Aufsätzen, die sich mit Wirtschaftsgeschichte, historischer Betriebsanalyse, Entwicklungshilfe, Sozialpolitik und Kulturpolitik befaßten.

Das Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte wurde unter seiner Führung zu einer zentralen Forschungs- und Lehrinstitution ausgebaut. Seine „Wirtschafts- und Sozialgeschichte des industriellen Zeitalters“ gilt als Klassiker und hat Tausenden von Studenten als Standardlehrbuch und Einführung in die Wirtschaftsgeschichte gedient. Zahlreiche Gastvorträge an ausländischen Universitäten bezeugen die internationale Anerkennung, die Professor Brusatti als Forscher und Lehrer erfahren hat.

Die Republik Österreich hat seine Tätigkeit im Jahre 1974 durch die Verleihung des Ehrenkreuzes für Wissenschaft und Kunst 1. Klasse und im Jahre 1982 durch die Verleihung des Großen goldenen Ehrenzeichens für Verdienste um die Republik Österreich gewürdigt.

Zwei für die Geschichte der seinerzeitigen Hochschule für Welthandel und die Entwicklung der nunmehrigen Wirtschaftsuniversität sehr einschneidende Ereignisse fielen in die Zeit, in der ihm als Rektor die Führung und Verantwortung oblag, nämlich die Umwandlung der Hochschule für Welthandel in die Wirtschaftsuniversität sowie der Neubau der Wirtschaftsuniversität. Die Anpassung des Universitätsorganisationsgesetzes an die Praxis der Hochschulbedürfnisse sowie die Reform der Wirtschaftswissenschaftlichen Studienordnungen ist ihm eine jahrelange Hauptaufgabe gewesen.

Meine Glückwünsche zu seinem Geburtstag sind gebettet in die Hoffnung, daß er noch viele Jahre der österreichischen Wirtschafts- und Sozialwissenschaft zur Verfügung stehen möge und sein reiches Wissen, seine Erfahrung und seine Ratschläge auch weiterhin allen verfügbar bleiben.



Vizekanzler
Dr. Alois Mock
Bundesminister für Auswärtige Angelegenheiten

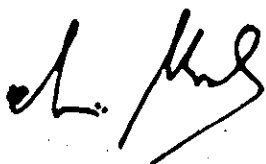
Alois Brusatti zum 70. Geburtstag

Mit Universitätsprofessor Brusatti wird ein Mann der Wissenschaft geehrt, den man mit Fug und Recht einen Polyhistor nennen kann, da seine Arbeiten über die Nationalökonomie im engeren Sinn weit hinausgehen. In diesem Zusammenhang erwähne ich nur die Bereiche Kultur- und Sozialgeschichte sowie Philosophie. Seine wissenschaftlichen Verdienste werden aus berufenerem Munde gewürdigt.

Professor Brusatti ist in gleichem Maß ein Mann der Praxis. Er war Industriekaufmann und trug – neben seiner Zuständigkeit für die Neugestaltung der wirtschaftswissenschaftlichen Studienrichtungen – auch wesentlich die Verantwortung für das gewaltige Projekt des Neubaus der Wirtschaftsuniversität Wien. Er hat eine große Zahl von Schülern, die heute Führungspositionen in Wirtschaft und Verwaltung bekleiden, ausgebildet. Somit steht er an jener Nahtstelle zu dem Bereich, wo bedeutende Entscheidungen – letztlich auch politischer Natur – für unsere Gesellschaft getroffen werden.

„Unternehmer und Unternehmertum“ bilden für ihn stets ein zentrales Thema, das er, fernab von rein abstrakten, deduktiv-ideologischen Überlegungen, aus seiner reichen Erfahrung heraus behandelt. Sein Wirken ist von tiefem Verständnis für die Dynamik des Schumpeter'schen Unternehmers, für die Dynamik der Marktkräfte und ihrer Entwicklung geprägt, wofür u. a. seine Mitautorschaft beim Werk „Produktinnovationen – österreichische Erfolgsprodukte mit Weltgeltung“ beredtes Zeugnis ablegt. Seine Tätigkeit zeigt uns die Aufgaben, die der österreichischen Wirtschaftspolitik gesetzt sind, nämlich die Schaffung günstiger, fairer Rahmenbedingungen und ungehinderter Entfaltungsmöglichkeiten für unser wirtschaftliches Potential. Im Lichte aktueller Fragen wie Privatisierung, Budgetsanierung, Liberalisierung und Steuerreform zur Schaffung einer leistungsfähigen, modernen Volkswirtschaft kommt seinen Grundideen besondere Bedeutung zu.

Professor Brusatti weist in diesem Sinn die Wege, auf denen Österreich unter Nutzung seiner vielfältigen, vor allem seiner menschlichen Ressourcen, mit Zuversicht die Probleme bewältigen kann, die uns im eigenen Land, im Europa des künftigen Binnenmarktes und in der Welt gestellt sind.



Die vorliegende Festschrift ist einer Persönlichkeit gewidmet, die sich innerhalb des wissenschaftlichen und akademischen Lebens unseres Landes durch besondere Vielseitigkeit in der Forschung, unermüdete Arbeitskraft und Initiative ebenso auszeichnet wie durch Organisationstalent und Begabung für die Hochschulverwaltung.

Der 70. Geburtstag von Prof. Alois Brusatti ist für mich als Bundesminister für Wissenschaft und Forschung ein willkommener Anlaß, dem Jubilar für seine vielfältigen Verdienste zu danken, die er sich als Forscher, Hochschul-lehrer und Träger wichtiger akademischer Funktionen um die Wissenschaft dieses Landes, um „seine“ Universität und um die Heranbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses erworben hat.

Er kann mit berechtigtem Stolz auf ein beachtliches Lebenswerk verweisen, das in seinen wissenschaftlichen Beiträgen und Büchern wie auch in seinen Leistungen in der Lehre und im Hochschulmanagement zum Ausdruck kommt.

Er hat in seinem Fachgebiet, der Wirtschafts- und Sozialgeschichte, bedeutende Akzente gesetzt und sich besonders intensiv und erfolgreich mit der Erforschung des „Unternehmers“ als zentrales dynamisches Element der Wirtschaft aus historischer und typologischer Sicht beschäftigt. Der Titel dieser Festschrift dokumentiert das lebenslange Interesse Professor Brusattis an dieser Thematik, das ihn schon im Jahre 1971 zur Gründung eines Vereins der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte (heute Österreichische Gesellschaft für Unternehmensgeschichte) veranlaßte, der bis heute eine rege wissenschaftliche Tätigkeit entfaltet.

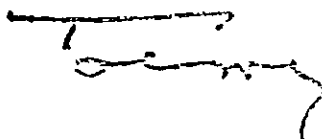
Sechs Jahre lang stand der Jubilar als Rektor an der Spitze der „Hochschule für Welthandel“ bzw. Wirtschaftsuniversität Wien in einer für die Universität sehr wichtigen Phase der Umstrukturierung und Errichtung des neuen Gebäudes im 9. Bezirk.

Auf eine Initiative Professor Brusattis geht auch die Gründung des Vereins zur Förderung der Rektorenkonferenz im Jahr 1982 zurück, der sich die ideelle und materielle Unterstützung dieses wichtigen Gremiums der österreichischen Hochschulpolitik zum Ziel gesetzt hat.

Die Liste der Aktivitäten des Jubilars ließe sich noch lange fortsetzen. Seine Mitgliedschaft bei zahlreichen wissenschaftlichen und politischen Gesellschaften und die Reihe hoher und höchster Auszeichnungen, die ihm

zuteil wurden, legen Zeugnis ab von der Anerkennung und Wertschätzung, die ihm als Wissenschaftler und Menschen im In- und Ausland entgegengebracht werden.

So wünsche ich dem Kollegen Professor Brusatti persönlich alles Gute für seinen weiteren Lebensweg und verbinde damit den Wunsch, er möge noch recht lange mit seiner reichen Erfahrung und seinem unermüdlichen Engagement für die österreichische Wissenschaft wirken.

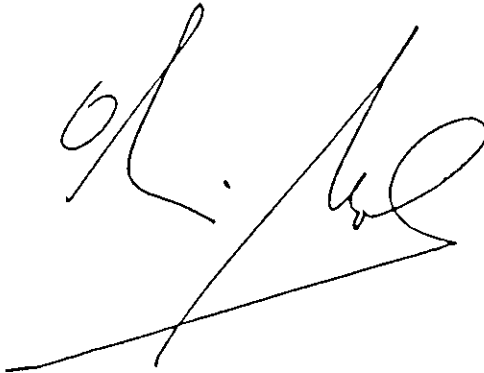
A handwritten signature in black ink, consisting of a horizontal line followed by a series of loops and a final downward stroke.

Robert Graf
Bundesminister für wirtschaftliche Angelegenheiten

„Unternehmer und Unternehmen“ ist das Generalthema der Festschrift zum 70. Geburtstag von Alois Brusatti, der als Wissenschaftler, Lehrer, Publizist, Organisator und nicht weniger als weltauftgeschlossener Humanist weit über die Grenzen Österreichs bekannt ist.

Als langjähriger Rektor der Wirtschaftsuniversität in seiner Geburtsstadt Wien und Ordinarius für Wirtschaftsgeschichte oblag Alois Brusatti die Ausbildung und Persönlichkeitsentwicklung unzähliger Wirtschaftsakademiker, von denen viele heute selbst schon in führenden Positionen der Wirtschaft, der Wissenschaft und der Verwaltung tätig sind. Alois Brusatti hat in seinem unermüdlichen Wirken nie Zweifel daran gelassen, daß ausschließlich vom unternehmenden Menschen, seinen charakterlichen Eigenschaften, seiner umfassenden Bildung, seinem unermüdlichen Fleiß und seinem ausgeprägten Wagemut das Gedeihen von Unternehmen und damit das der gesamten Volkswirtschaft abhängt. Nicht von ungefähr stellt der Schönggeist Alois Brusatti den Unternehmer vor die Unternehmung und fordert als Pädagoge schon von seinen Schülern Wissensdrang und Bildungseifer, gleichsam nach dem Goethe-Wort: „...ich wüßte nicht, wessen Geist umfassender sein müßte, als der eines echten Handelsmannes“.

Den Anlaß seines 70. Geburtstages möchte ich als Wirtschaftsminister nicht nur dazu nützen, um Alois Brusatti die herzlichsten Glückwünsche für seine kommenden Jahre zu übermitteln, sondern auch den Dank des Wirtschaftsressorts, auf dessen Initiative seinerzeit die Gründung der Exportakademie erfolgte, aus der dann die Hochschule für Welthandel und später die Wirtschaftsuniversität hervorgegangen ist und auf deren Entwicklung Alois Brusatti außerordentlich befruchtenden Einfluß nahm, auszusprechen.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'R. Graf', written in a cursive style. The signature is positioned below the main text and above the page number.

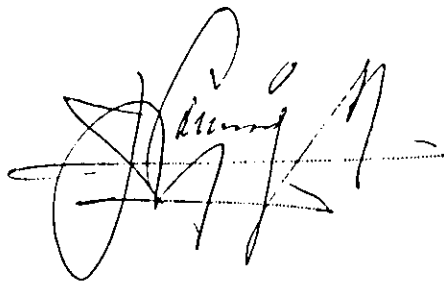
Komm.-Rat. Ing. Rudolf Sallinger
Präsident der Bundeskammer der Gewerblichen Wirtschaft

In dankenswerter Weise behandelt die Festschrift zum 70. Geburtstag von Univ.-Prof. Dr. Alois Brusatti das Thema „Unternehmer und Unternehmen“. Univ.-Prof. Brusatti hat mit seinen Forschungsarbeiten, seinen wissenschaftlichen Beiträgen und seiner Ausbildungstätigkeit als Hochschullehrer der Wirtschaft wertvolle Dienste geleistet. Als Interessenvertretung der Wirtschaft bemüht sich die Bundeswirtschaftskammer schon immer um enge Kontakte mit der Wissenschaft und vor allem um fruchtbare Kooperationen mit der Wirtschaftsuniversität. Eine besonders verständnisvolle Zusammenarbeit hat sich für die Wirtschaft seit vielen Jahren mit Prof. Brusatti entwickelt.

Er widmete seine wissenschaftliche Arbeit in weiten Bereichen österreichischen Problemen und hier wiederum vor allem den Anliegen der mittelständischen Wirtschaft. Wissenschaftliche Ergebnisse, die auch praxisbezogen sind und den Unternehmern den Zugang zu vielen modernen Entwicklungen eröffnen, sind die Kennzeichen seiner Forschung. Damit hat Prof. Brusatti auf so manchem Gebiet auch die Arbeit der Standesvertretung der Wirtschaft beeinflusst.

Die Lehrtätigkeit des Jubilars ist deshalb von so großer Wichtigkeit, weil die Wirtschaft auf gut und fundiert ausgebildete Absolventen der Wirtschaftsuniversität angewiesen ist.

Ich begrüße es sehr, daß in der Festschrift der Österreichischen Gesellschaft für Unternehmensgeschichte sowohl namhafte Wissenschaftler als auch Unternehmer zu Wort kommen. Die Wirtschaft hofft, daß auch in Zukunft mit der Wirtschaftsuniversität ein ständiger Meinungs- und Erfahrungsaustausch stattfinden wird. Die besten Erfolge werden wir in Wissenschaft und Wirtschaft dann erzielen können, wenn wir gemeinsam daran arbeiten. Univ.-Prof. Dr. Alois Brusatti hat diesen Weg in vorbildlicher Weise vorgezeichnet.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rudolf Sallinger', written over a horizontal dotted line. The signature is stylized and somewhat abstract, with large loops and a long tail.

Dank an einen unermüdlichen Anreger

Auch wenn der äußere Anschein – und die oft beschämend ängstliche Haltung von Unterrichts- und Wissenschaftsbehörden! – dagegen sprechen mögen, kann doch festgestellt werden, daß das Interesse an Geschichte – unter der Voraussetzung deren öffentlichkeitswirksamer Aufbereitung – groß ist. Die Fülle an Ausstellungen und an Literatur (Biographien, historische Sachbücher) beweist es.

Das Gesagte gilt leider noch nicht für die Geschichte der Wirtschaft, insbesondere aus der Unternehmensperspektive. Hier seit Jahrzehnten bahnbrechend – als Lehrer, Forscher, vor allem als nimmermüder Anreger und gewissermaßen „Öffentlichkeitsarbeiter“ für Österreichs Wirtschaft aus freien Stücken – gewirkt zu haben, ist das Lebenswerk von Alois Brusatti.

Ihm kommt das Verdienst zu, der Wirtschafts- und Sozialgeschichte – nicht ausschließlich als Klassenkampf verstanden! – in Österreich und an dessen ökonomischer Alma Mater den Weg gebahnt zu haben. Generationen von Studenten verdanken ihm Einführung und Weckung des Verständnisses für die historischen Wurzeln unserer Wirtschaft, der akademische Nachwuchs Förderung und Ansporn, sich intensiver mit wirtschaftshistorischen Themata auseinanderzusetzen, das, was man in Österreich „die Wirtschaft“ nennt, Aufhellung von großen Zusammenhängen, damit verbunden aber auch Ermutigung oder, wie man heute sagt, „Motivation“, auch in Richtung eines eher unösterreichischen Elans und der vielzitierten Innovation, getragen vom Typ des „Innovators“, wie ihn der Österreicher Schumpeter gültig dargestellt hat (und von denen es mehr gibt, als man gemeinhin annimmt!). Auch dies einer breiten Öffentlichkeit bekanntgemacht zu haben, ist eine große, von „der Wirtschaft“ gar nicht genug bedankte Leistung des Jubilars.

Wenn man hierzulande von Jubilaren spricht, hat man zuweilen, wenn man den zu Ehrenden vor sich sieht, ein schlechtes Gefühl, ist doch mit dem Begriff eher *otium cum dignitate*, gelassene Rückschau auf ein erfülltes und erfolgreiches Leben verbunden. Nichts davon bei Alois Brusatti. Als typischer Repräsentant der oft geschmähten „Kriegsgeneration“ kennt er keine Ruhe, kein Nachgeben gegenüber Ermüdung oder kleinen Alltagsbeschwerden, lebt er nach wie vor mit Idealismus und rastloser Aktivität seinen selbstgewählten Aufgaben und einem Arbeitspensum, das dank allmählicher Entlastung von administrativen Routineaufgaben endlich ganz

den Neigungen gewidmet sein kann. Ein Wort des Dankes soll an dieser Stelle auch dem langjährigen Rector Magnificus der Wirtschaftsuniversität Wien gesagt werden, hat doch Alois Brusatti in dieser Eigenschaft viel zum materiellen und ideellen Auf- und Ausbau dieser traditionsreichen Hohen Schule Österreichs beigetragen.

Der in der praktischen Wirtschaftspolitik und Interessenvertretung Tätige ist dem Jubilar aber einen besonderen Dank schuldig: zum einen dafür, daß er eine so entscheidende und glückhafte Epoche der österreichischen Nachkriegswirtschaft wie die Ära Raab-Kamitz in einer Fülle von Studien und wissenschaftlichen Arbeiten dem leider nur zu raschen Vergessen einer schnellebigen Zeit entriß, zum anderen dafür, daß er als Motor der Erforschung und Beschreibung des ökonomischen Mikrokosmos – im Rahmen der nun so genannten Gesellschaft für Unternehmensgeschichte – tätig ist. Zwar hat sich in den letzten Jahren unter dem Einfluß oft gelegener, aber umso wirksamerer wirtschaftlicher Sachzwänge das Verständnis für Unternehmer und unternehmerische Leistung zum Positiven hin entwickelt, aber noch immer ist weiten Kreisen der Bevölkerung die Unverzichtbarkeit unternehmerischen Handelns nicht bewußt, auch wenn der Alltag mit seinen Selbstverständlichkeiten, was Dienstleistung und Lebenskomfort betrifft, dem Einzelnen diese einfachen ökonomischen Zusammenhänge klarmachen sollte. Unternehmer – das hat nichts mit Einteilung in Kammersektionen zu tun, das ist eine Frage der Einstellung, der Lebensgestaltung, vor allem eines inneren Antriebs, zu welchen Motivationsfaktoren auch ein sozial verantwortungsbewußtes Gewinnstreben zählt. Umso wichtiger wäre es, wenn diese Tätigkeit Alois Brusattis, seiner wissenschaftlichen Helfer und der von ihm inaugurierten Gesellschaft in Unternehmerkreisen mehr Beachtung, vor allem aber tätige Unterstützung fände.

Gerade am Vorabend großer wirtschaftlicher Entwicklungen – Österreichs Beziehungen zu den Europäischen Gemeinschaften, mit allen damit verbundenen, zum Teil sicher umstürzenden Entwicklungen – ist diese Arbeit nicht nur von hoher Aktualität, sondern auch von praktischer Bedeutung. Der an Jahren ältere Betrachter kann feststellen, daß auch in dieser Hinsicht „alles schon dagewesen ist“, wenn man die erste Phase der Integrationspolitik Österreichs – Regelung des Verhältnisses zur EFTA und der damals erst aus sechs Mitgliedern bestehenden EWG – Revue passieren läßt.

Die Erforschung der Unternehmensgeschichte wird aber auch zu hochinteressanten soziologischen Erkenntnissen führen: Ablöse der „großen Familien“ (was nicht mit Zynismus kommentiert werden sollte!) durch eine

neue Schicht von Managern, aber vor allem viele kleine und mittlere Unternehmen oft unkonventionellen Zuschnitts. Alles fließt – dieser Satz gilt auch für die wirtschaftliche Realität. Man wollte, es würde diese Einsicht auch im Kreise der Wirtschaftspolitik stärker berücksichtigt, sind doch Statik und Strukturversteinerung wirtschaftlichem Denken diametral entgegengesetzt.

Historia magistra vitae – so heißt es zumindest in der Theorie, auch wenn die Erfahrung lehrt, daß bedauerlicherweise aus dem Vergangenen zu wenige Erkenntnisse abgeleitet werden. Alois Brusatti hat zeit seines langen Lebens als Gelehrter, der aber nie im Elfenbeinturm vermeintlicher akademischer Würde verharrte, sondern sich immer – und dies mit Freude und Elan – der Synthese von Theorie und Praxis widmete, der vorher beschriebenen Aufgabe gedient. Er hat sich damit nicht nur um sein Fach und die ihm so ans Herz gewachsene Hochschule, sondern auch um sein Land, an dem er mit heißem Herzen hängt, wohl verdient gemacht. Daß die vom Kalender vorgegebene Lebenszäsur nicht den Bruch mit einer jahrzehntelangen Kontinuität seines Schaffens bedeutet, erfüllt seine Freunde mit Genugtuung. Es bleibt für Alois Brusatti noch viel zu tun, denn die Landkarte der Wirtschaftsgeschichte Österreichs weist noch viele weiße Flecken auf.

Durch Tradition zum Fortschritt – oder – die Vergangenheit für die Zukunft einsetzen

Wenn die Japaner durch Pflege ihrer Traditionen Innovationen zu fördern glauben, dann aus der Überzeugung heraus, daß ihre Stärken in der Vergangenheit liegen oder anders gesagt, gar die Zukunft in der Vergangenheit gründet. Auch in dieser Beziehung müssen wir feststellen, daß wir im Vergleich zu Japan gar nicht so schlecht liegen. Vieles von dem, was wir heute als hohen Entwicklungsstand unserer Wirtschaft bezeichnen können, basiert auf der kontinuierlichen Pflege der Tradition und der Entwicklung eines Unternehmensgeistes, der auch die Entschlossenheit beinhaltet, mit der Zeit zu gehen.

Ein Gang durch das „Archiv für Geschichte der Siemens AG Österreich“ macht deutlich, wiesehr das Erreichte auf dem Vergangenen aufbaut. Das gilt für technische Entwicklungen in gleicher Weise wie für den menschlichen Geist, der Erfahrungen weitergibt, aus denen letztlich weiterer Fortschritt resultiert. Nicht umsonst sagt man, daß Erfahrung teuer erkaufte Vergangenheit sei. Das Geschichtsbewußtsein eines Unternehmens zu pflegen, bringt mehr als diese Erkenntnis, es wird zum Bestandteil der Unternehmenskultur, also des Unternehmensgeistes, der für die Motivation der Mitarbeiter so bestimmend ist. In der Sparte der Elektrotechnik und Elektronik hat sich in den letzten Jahrzehnten eine Entwicklung vollzogen, die auch der Ingenieur und der Wissenschaftler nicht zu erahnen vermochten. Die Angst vor dieser Entwicklung verliert man erst dann, wenn man sich bewußtmacht, wie es im Laufe der letzten Jahrzehnte dazu gekommen ist; geradezu Stolz erfüllt den Österreicher, wenn er sich vergegenwärtigt, wie viele grundlegende Erfindungen auf diesem Weg auf österreichische Ingenieure und Techniker zurückgehen. Dies alles ermutigt uns, der künftigen Entwicklung mit Zuversicht entgegenzugehen und uns auch den Herausforderungen Europas und der Welt zu stellen. Ohne Kenntnis der Geschichte bleiben uns diese Aspekte verschlossen.

Wir müssen früh beginnen, unseren Mitbürgern die Chance zu geben, sich mit den Leistungen österreichischer Unternehmungen in der Vergangenheit vertraut zu machen. Eines der Ziele des Archivs für Geschichte der Siemens AG Österreich ist es auch, seine Tore der Jugend zu öffnen, Schülern und Studierenden Gelegenheit zu geben, schon während ihrer Ausbildung eine Beziehung zu den Traditionen österreichischen Unternehmertums und

österreichischen Erfindergeistes herzustellen und so auch ihr Selbstbewußtsein zu stärken, daß sie es auch in einer offenen und ungeschützten Welt mit gediegener Ausbildung und den in unserem Land erworbenen Qualifikationen schaffen werden. Vielleicht bringt das den einen oder anderen auf die Idee, Technik zu studieren und Beispielen hervorragender österreichischer Techniker und Wissenschaftler nachzueifern. Daß das Technische Museum in Wien durch dynamische Führung und Erneuerung diesem Ziele sehr dienlich sein kann, erscheint als ein wichtiger Beitrag zu dieser neuen Bewußtseinshaltung.

Herrn Univ.-Prof. Brusatti gebührt unser Dank für seine jahrzehntelange erfolgreiche Arbeit auf diesem Gebiet, vor allem auch für alle Anregungen, die wir ihm als Unternehmer verdanken. Gerade uns von Siemens Österreich ist es leicht gefallen und war es stets eine Freude, seinen Bestrebungen zu folgen, die wir aus tiefster eigener Überzeugung im Verlaufe unserer Unternehmensgeschichte immer wieder bestätigt fanden. Die Siemens AG hätte nach dem Kriege keinesfalls eine so positive Entwicklung genommen, hätte sie sich nicht abstützen können auf die Erfahrungen ihrer Mitarbeiter, die Traditionen des Hauses und die Leistungen der Vergangenheit, nicht zuletzt auch als Referenz, auf die man aus einer mehr als hundertjährigen Geschichte verweisen kann. Langjähriger Bestand und Tradition schaffen auch Vertrauen beim Kunden und sichern gleichzeitig Erneuerung und Fortschritt, die notwendig sind, um den jeweiligen Kundenbedürfnissen und -wünschen gerecht zu werden. Letzten Endes sind es die Kunden und der Nutzen für unsere Kunden, die auch für die Zukunft unser Tun und Handeln bestimmen sollen.

Dkfm. Gerhard Wagner
Generaldirektor der Österreichischen Länderbank AG

Das Generalthema „Unternehmen und Unternehmer“, welches Freunde und Schüler von Univ.-Professor Dr. Alois Brusatti der Festschrift zu dessen 70. Geburtstag als Rahmen gegeben haben, betrifft angesichts des umfangreichen einschlägigen Wirkungskreises des durch diese Festschrift geehrten Jubilars exakt jene Bereiche, mit denen er sich ein Leben lang – erfolgreich, wie die umfangreiche Werkliste beweist, – auseinandergesetzt hat. Als „Vater“ der historischen Betriebsanalyse fand und findet Alois Brusatti weltweite Anerkennung. Wenn sich der Jubilar in seinen Schriften mit der Vergangenheit eines Unternehmens beschäftigt, so sieht er diese als Quelle für jenes Informationsmaterial an, das zur Bewältigung der Gegenwart und der Zukunft notwendig ist, gewissermaßen als „Lehrstoff“ für den Unternehmer.

Stets hat Alois Brusatti die Zusammenschau gepflegt; das Herausgreifen von bloßen Einzelaspekten war und ist nicht seine Sache. Alois Brusatti sieht die Einzelmaßnahmen stets in ihren Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen; der Jubilar hat sich, was gerade bei der historischen Betriebsanalyse nahegelegen wäre, nicht in den vielzitierten „elfenbeinernen Turm der Wissenschaft“ zurückgezogen, sondern immer den Kontakt mit der Praxis gesucht.

Dabei bediente er sich mit großem Erfolg der von ihm ins Leben gerufenen Österreichischen Gesellschaft für Unternehmensgeschichte (früher: Verein der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiet der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte), deren Präsident Alois Brusatti seit der Gründung der Vereinigung ist. In der Arbeit der Österreichischen Gesellschaft für Unternehmensgeschichte ist es Alois Brusatti stets ein besonderes Anliegen, Unternehmen und Unternehmer als Ganzes, als wirtschaftende Einheit zu sehen, aber auch die Wurzeln der Unternehmer in ihrer historischen Entwicklung aufzuzeigen. Die Suche nach den „roots“ ist unbestritten heute ein wesentlicher Bestandteil der Corporate Identity eines Unternehmens und im weiteren Sinne mitbestimmend für die Kultur eines Unternehmens.

Es ist mir als Sprecher des Vorstandes einer großen österreichischen Bank und als Absolvent der Hochschule für Welthandel ein Bedürfnis, im Rahmen dieses Geleitwortes für die Festschrift zu Ehren des Jubilars auch dessen große Leistungen während seiner sechsjährigen Amtszeit als Rektor der Wirtschaftsuniversität Wien (1975 bis 1981) zu würdigen. Er trug damals

wesentlich die Verantwortung sowohl für die Neugestaltung der wirtschaftswissenschaftlichen Studienrichtungen als auch für den Neubau der Wirtschaftsuniversität Wien, die heute eine der größten Universitäten Österreichs ist. Daß er neben seinen administrativen Aufgaben als Rektor auch Zeit für wissenschaftliche Arbeiten fand, ist bewundernswert und zeigt die große schöpferische Kraft, die Alois Brusatti auch heute noch zueigen ist.

Möge ihm diese hohe Kreativität noch durch viele Jahre im Interesse der Wirtschaftspraxis, aber auch der Studierenden der Wirtschaftswissenschaften erhalten bleiben!

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'J' followed by several loops and a final flourish.

Dkfm. Dr. Leo Wallner
Generaldirektor
Casinos Austria AG Österreichische Lotto Toto Ges.m.b.H.

Es ist mir eine besondere Freude und Auszeichnung, mich der großen Gratulantschar anzuschließen und dem langjährigen Rektor der Wirtschaftsuniversität Wien, Univ.-Prof. Dr. Alois Brusatti, zu seinem Ehrentag meinen herzlichsten Glückwunsch auszudrücken.

Wissen, Energie und Einsatzbereitschaft des Jubilars strahlten weit über seinen eigentlichen Wirkungskreis hinaus und waren für Generationen von Studenten und Wissenschaftlern Vorbild, in menschlicher wie in fachlicher Hinsicht. Seine Forschungen und Analysen über die Wirtschaftsentwicklung Österreichs nach 1945 und insbesondere seine Typologie des modernen Unternehmers bewirkten einen begrüßenswerten Schulterschuß zwischen Theorie und Praxis. Die Förderung der Wissenschaft war ihm in seiner Arbeit in den unterschiedlichsten Organisationen und Fachkreisen immer ein besonderes Anliegen.

Bereits als Student war ich in der glücklichen Lage, die große Hilfsbereitschaft des Jubilars kennenzulernen. Als Vorsitzender der Österreichischen Hochschülerschaft konnte ich zahlreiche studentische Probleme mit ihm besprechen, denen er stets mit Offenheit und Interesse begegnete. Univ.-Prof. Dr. Brusatti wurde in diesen Jahren des gemeinsamen Arbeitens ein Vorbild für mich – als Wissenschaftler und in besonderem Maße als Mensch. Seine Interessiertheit an allen Vorgängen des öffentlichen Lebens und sein starkes Engagement sind stets getragen von einem der Humanität verpflichteten Weltbild.

Ich hoffe, daß das reiche Wissen und die langjährige Erfahrung des geschätzten Jubilars auch weiterhin für die österreichische Wirtschaft und die wissenschaftliche Arbeit fruchbringende Akzente setzt. Seine große Hilfsbereitschaft und Güte, sowie seine vorbildhafte Persönlichkeit mögen weiterhin allen Ratsuchenden Hilfe sein.

In herzlicher Verbundenheit



Dr. Alfred Cuba
Personaldirektor der Unilever-Österreich

Die Beziehungen zwischen der WU Wien und der Unilever-Österreich

Herr Universitätsprofessor Dr. Brusatti feiert seinen 70. Geburtstag: im Namen der Österreichischen Unilever möchte ich nicht nur herzlich gratulieren, sondern aus diesem Anlaß auch über die langen und positiven Kontakte nachdenken, die zwischen ihm, der Wirtschaftsuniversität und unserem Unternehmen bestehen. Der Praktiker hat ja unter dem Druck aktueller Tagesprobleme zu selten die Möglichkeit einer längerfristigen Betrachtung von Zukunft oder Vergangenheit.

Schon nach Kriegsende läßt sich eine gewisse Parallelität unserer Firmengeschichte mit dem Aufbau der Wirtschaftsuniversität feststellen. Der Unilever Konzern gab uns in Österreich für den Wiederaufbau ausländische Führungskräfte, die mit neuesten Management-Methoden vertraut waren; als Nachwuchskräfte wurden gleichzeitig Diplomkaufleute der damaligen Hochschule für Welthandel ausgesucht und intern nach diesen neuen Methoden weitergeschult. Die folgende Zeit wirtschaftlicher Expansion bot vielen jungen Akademikern große Chancen und den besten von ihnen eine steile Karriere, in deren Verlauf sie die ausländischen Manager an der Unternehmensspitze ablösten.

Die Komplexität des zur Unternehmensführung notwendigen Fachwissens nahm stark zu, der „Spielraum“ wurde enger, intuitiver Führungsstil mußte wissenschaftlichen Methoden weichen. In unserem Fall erkannten Wissenschaft und Praxis rechtzeitig die Notwendigkeit verstärkter Zusammenarbeit zum Erfolg für beide Seiten.

Besonderer Dank gebührt Prof. Brusatti als einem der Väter der Studienreform 1983: sie brachte die wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung den Anforderungen des Wirtschaftslebens wesentlich näher. Als ein Beispiel sei hier die stärkere Betonung der Fremdsprachenausbildung erwähnt.

Wie gestaltet sich nun unsere Zusammenarbeit, dieses „Geben und Nehmen“, im Konkreten?

Unser Management ist bemüht, den Kontakt zur Wissenschaft im Sinne einer „éducation permanente“ aufrechtzuerhalten, um rechtzeitig neue Ideen und Entwicklungen nutzen zu können. Unsere Manager nehmen auch gerne Gelegenheiten wahr zu informellem Erfahrungsaustausch mit Hochschullehrern und Studenten. Jungen Mitarbeitern wird die Möglichkeit zur Weiterbildung, etwa in Form von Seminarbesuchen, gegeben. Wir beteiligen

uns an diversen Veranstaltungen der Wirtschaftsuniversität. „Karriere 2000“ oder Job-Messen sollen nicht nur der Auswahl neuer Mitarbeiter dienen, wir wollen den Studenten auch ein Berufsbild aus der Praxis vermitteln.

Aber auch die Wissenschaftler suchen den Kontakt zu unserem Unternehmen; Fragebögen, Interviews oder Untersuchungen ermöglichen die empirische Überprüfung theoretischer Überlegungen oder geben Anstoß zu neuen Forschungsprojekten. Professoren und Dozenten wirken bei Veranstaltungen unserer Führungskräfte mit. Konkret durchgeführte Fallbeispiele, Praktikerkolloquien und Werksbesichtigungen, aber auch die gemeinsame Mitgliedschaft in Vereinigungen, die der Universität nahestehen, bringen zusätzlich Gelegenheit für ausführliche Gespräche.

Die Wirtschaft übernimmt im Rahmen des möglichen auch gerne eine finanzielle Förderung der Wissenschaft. So wurde 1978 unter dem Rektorat Prof. Brusatti das betriebswirtschaftliche Ordinariat für Personalwirtschaft nach mehrjähriger Vorarbeit geschaffen; wir konnten zusammen mit einigen anderen Firmen als Sponsoren mitwirken. **Hervorgehoben sei** in diesem Zusammenhang auch das Zentrum für **Berufsplanung, eine in Österreich einmalige Institution an der Wirtschaftsuniversität Wien, die** heuer ihr 5-jähriges Bestehen feierte. Nach amerikanischen Vorbildern wird hier versucht, Hochschulabsolventen den Einstieg ins Berufsleben zu erleichtern. Unilever ist eines der Gründungsmitglieder und verdankt dieser Institution manch guten Mitarbeiter.

Was macht aus unserer Sicht den Hochschulabsolventen zum guten Mitarbeiter? Eine profunde wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung und das entsprechende persönliche Potential sind Grundvoraussetzungen dafür, um bei uns Führungsverantwortung übernehmen zu können. Denn eine unserer wichtigsten personalpolitischen Richtlinien ist die Besetzung von Führungspositionen aus den eigenen Reihen. Wir haben frühzeitig erkannt, daß für den Erfolg unserer Unternehmen erstklassige Mitarbeiter, insbesondere ein erstklassiges Management unverzichtbar sind. Den Nachwuchs für dieses Management beziehen wir als zufriedene Kunden hauptsächlich von der Wirtschaftsuniversität Wien. Rund 80% unserer akademischen Neueinstellungen der letzten Jahre waren WU Absolventen, wobei der Anteil der weiblichen Wirtschaftsakademiker ständig steigt (1987 waren es etwa 40%). Aber nicht nur bei den Berufseinsteigern dominieren Wirtschaftsakademiker. Vier der fünf Mitglieder der Geschäftsleitung sind Absolventen der ehemaligen Hochschule für Welthandel. Unsere Manager bewähren sich auch international. Im Rahmen unseres Konzerns gibt es

heute wesentlich mehr Österreicher im Ausland als umgekehrt: insgesamt arbeiten 9% unserer Manager im Ausland, davon viele in sehr hohen Positionen.

Zuletzt sei ein interessantes und sehr „greifbares“ Beispiel unserer Zusammenarbeit mit Prof. Brusatti angeführt, worüber wir uns sehr freuen und worauf wir auch ein wenig stolz sind, weil wir mit Hilfe des Jubilars Wirtschaftsgeschichte „gemacht“ haben.

Wir gaben die Quellen und der Wirtschaftshistoriker Brusatti machte daraus die „Geschichte der Unilever Österreich“ (Wiener Verlag, 1985). Mit Unterstützung von Diplomanden und Dissertanten, Mitgliedern seines Institutes und den Auskünften unserer eigenen Mitarbeiter wurde das Material gesichtet und wissenschaftlich verarbeitet. Das Werk dokumentiert unsere Entwicklung von der Pionierzeit der Gründerfamilien über die Kriegswirren bis zum Staatsvertrag, die Zeit des großen wirtschaftlichen Aufschwunges und den Fortgang bis zum heutigen, konzentrierten Status. Der Werdegang unseres Unternehmens repräsentiert ein wichtiges und beispielhaftes Stück österreichischer Wirtschaftsgeschichte. Kleine Familienbetriebe des alten Österreich sind unsere Wurzeln, die später zu bedeutenden nationalen Unternehmen heranwuchsen, deren Standorte heute oft außerhalb unserer Grenzen liegen. Aus ihnen wuchs unser heutiger Konzern. Für Unilever hat dieses Buch nicht nur wirtschaftsgeschichtliche Bedeutung, es kann sozusagen den „ideologischen Überbau“ geben für unser Wirken, es ist für uns ein Mittel zur Identifikation und zur Standortbestimmung. Wir verdanken dem Jubilar ein Stück Unternehmenskultur; über unsere eigene Geschichte haben wir uns und hat er uns neben unserer internationalen auch unsere mitteleuropäische Identität veranschaulicht.

Wir danken Herrn Professor Brusatti für sein bisheriges Wirken sowie für die gute Zusammenarbeit und wünschen ihm noch viele Jahre fruchtbaren Schaffens!



Going Public – wie eine Adrenalininjektion

Die Publikumsöffnung von Unternehmen ist auch in Österreich zu einem volkswirtschaftlich wichtigen Faktor geworden. In den letzten fünf Jahren haben es bereits über 20 Firmen gewagt, ihre Aktien an der Wiener Börse zu kotieren. Das Going Public wurde für die meisten von ihnen ein großer Erfolg. Sie haben dadurch die Eigenkapitalbasis erheblich verbessert, die Kapitalkosten reduziert und ihren Bekanntheitsgrad stark erhöht. Zufrieden können auch die österreichischen Banken sein, die als Mittler zwischen Anleger und Unternehmen ihre Dienstleistung zur Verfügung stellen. Auch für die Anleger verliefen die Going Publics zufriedenstellend, wie die nachstehende Tabelle beweist:

Die Vorgeschichte

Lange Zeit befand sich die Wiener Börse nicht nur in puncto Kursentwicklung, sondern auch in puncto Emissionstätigkeit in einem tiefen Dornröschenschlaf. Für die Banken gestaltete es sich weitaus einfacher, den Unternehmen mit Krediten zur Verfügung zu stehen, und auch die Unternehmenseigentümer verhielten sich zurückhaltend. Darüber hinaus gab es auch in den Nachbarländern Deutschland und Schweiz eine ähnliche Entwicklung, wengleich in diesen Ländern im Verlaufe der 70er Jahre zumindest vereinzelt Publikumsöffnungen stattfanden.

Es waren schließlich drei Entwicklungen, welche nicht nur in den Nachbarländern, sondern auch in Österreich Publikumsöffnungen auslösten:

- Die Erfolge amerikanischer Firmen auf diesem Gebiet,
- die zunehmende Akzeptanz der Idee des Venture-Kapitals, das unternehmerisch eingesetzt wird und insbesondere
- die seit Ende 1982 haussierenden Aktienbörsen.

Seit Beginn der 80er Jahre sind in den USA weit über 1500 Publikumsöffnungen über die Bühne gegangen. Der Wirtschaftsaufschwung in den USA schuf gewaltige Vermögen, die Anlagen suchten. Daraus entstand Venture Capital, das solchen Firmen zuflöß, die ein hohes Wachstums- und Gewinnpotential versprochen. So gesehen ist es sicherlich nicht falsch, daß

TABELLE 1

NEUEMISSTIONEN IN WIEN

Gesellschaft	Zeichnungspreis bzw. 1. Börsenkurs/Aktie	Kurse der ersten zehn Börsentage										Kurs 12.10.88	% Veränderung Kurs	Performance relativ zum G2-Index ¹⁾ /G2-Index	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Mauver Markhof	1250	1430	1500	1570	1640	1630	1570	1510	1520	1550	1580	2380	+ 90,4	+ 57,8	- 3,4
AKG	1550	1760	1750	1720	1740	1740	1730	1740	1730	1720	1720	3800	+145,2	+ 91,1	+ 54,1
Lenzing	367-	420	440	462	483	509	534	566	660	651	630	714	+ 84,5	- 1,4	+ 85,9
Jungbuntlauer	13298	4250	4350	4350	4000	4220	4100	4150	4100	4050	3900	6010	- 39,8	- 2,9	- 36,9
Continentia	970	970	1060	1150	1210	1200	1170	1180	1180	1170	1160	1137	+ 10,7	- 9,4	+ 26,6
BKS 1)	354	425	442	450	458	459	456	457	459	458	458	392	+ 10,7	- 10,2	+ 20,9
RTV 2)	354	425	442	451	462	466	466	467	469	470	471	380	+ 7,3	- 10,2	+ 17,5
Oberbank	354	425	442	448	457	458	458	455	454	454	455	413	+ 16,6	- 10,2	+ 26,8
Laktrohem	3715	3900	3750	3700	3650	3650	3640	3600	3600	3625	3600	3850	+ 3,6	- 10,3	+ 13,9
IFE	1500	1500	1510	1515	1515	1518	1519	1519	1520	1522	1525	1597	+ 6,5	- 9,9	+ 16,4
Schlumberger	3550	4000	3800	4000	4020	4050	4050	4000	4000	4050	4100	3970	+ 11,8	- 10,2	+ 22,0
Strabag	4000	4000	4010	4030	4020	4020	4050	4070	4070	4020	4000	6950	+ 73,8	- 8,2	+ 83,0
Ottakringer	740	770	785	786	787	790	788	786	782	782	782	775	+ 4,7	- 7,7	+ 12,4
HLBA	500	570	570	570	575	579	570	570	570	570	560	668	+ 33,6	- 9,2	+ 42,8
Holtex	300	315	320	318	305	306	310	314	312	310	310	304	+ 1,3	- 6,6	+ 7,9
Rader	270	320	322	320	315	318	312	314	310	302	287	399	+ 47,8	- 5,8	+ 54,6
BWV	4400	4455	4400	4420	4400	4400	4400	4425	4405	4403	4400	4020	- 8,6	+ 10,2	- 18,8
AWA	2100	2160	2160	2170	2188	2190	2150	2140	2135	2130	2128	2155	+ 2,6	+ 10,2	- 7,6
Erstas	870	872	872	872	872	872	872	872	872	872	872	877	+ 0,8	+ 9,0	- 8,2
Vogel & Noot	830	835	830	830	830	830	829	-	-	-	-	888	- 17,1	+ 6,7	- 23,8
Mild Mandl Vz	320	320	305	300	300	300	299	297	295	295	295	303	- 5,3	+ 9,5	- 14,8

1) Berichtigt (urspr. Emissionskurs: 420)
 2) Berichtigt (urspr. Emissionskurs: 38000)
 3) Berichtigt (urspr. Emissionskurs: 425)
 **** Berichtigt (urspr. Emissionskurs: 3900)
 1) Bank für Aktien und Wertmark
 2) Bank für Tirol und Vorarlberg
 3) G2-Index: Der Index beinhaltet alle in Wien amtlich notierten Werte. Diese werden mit ihrer Börsenkurskapitalisierung gewichtet. Alle Neuemissionen werden mit dem ersten Tag ihrer Notiz in den Index aufgenommen. Die Basis von 100 Punkten wurde per 31.12.1966 fixiert.

in Amerika eine gewisse „Gold Rush“-Mentalität den Ausschlag für die zunehmende Publikumsöffnung von Unternehmen gab.

In Österreich war es weniger Abenteuermentalität als vielmehr Nachholbedarf auf eine lange Zeit verabsäumte internationale Entwicklung. Etliche Unternehmer erkannten, daß auf lange Sicht der für das Betreiben eines Unternehmens notwendige Kapitaleinsatz nicht nur über Kredit- oder Eigen- bzw. Innenfinanzierung, sondern auch Außenfinanzierung erfolgen muß. Darüber hinaus war die Wiener Börse wie die meisten europäischen Börsen im krassen Verhältnis unterbewertet, ein Umstand, der die Going Publics zusätzlich begünstigte. Nach 18 Jahren ohne Neukotierung wagte 1984 mit Mautner Markhof ein ganz prominenter Name den Gang an die Börse.

Einen großen Höhepunkt im Bereich der Neuemissionen brachte das Jahr 1985, als die im Besitz des Industriellen Karl Kahane stehende, im Biotechnologiebereich tätige Jungbunzlauer AG sich im Publikum öffnete. Im Jahr danach kam es zu einer regelrechten Flut von Neuemissionen am Wiener Schottenring, die unter anderem die bis dato im Besitz des österreichischen Großindustriellen Herbert Turnauer stehende Constantia an die Wiener Börse brachte.

Auch das Jahr 1987 stellte einen Meilenstein dar. Mit der Austrifizierung der Radex-Heraklith Industriebeteiligungs AG in Form eines Management-Buyouts notierte auch die erste wirkliche Publikumsgesellschaft an der Wiener Börse. Daneben erregte die Teilprivatisierung der Österreichischen Mineralölverwaltungsgesellschaft (ÖMV) nicht nur die erhöhte Aufmerksamkeit der nationalen Investoren. Die Privatisierung wurde im Jahr 1988 fortgesetzt und führte zu der bislang größten Emission in Österreich, nämlich jener der Verbundgesellschaft.

Was ist eigentlich aus all den bisherigen Going Publics, die in den Folgejahren sicherlich ihre Fortsetzung finden werden – so gab erst unlängst sogar der Konsum seine Börseabsichten bekannt –, zu lernen?

Die Motivation der Aktionäre

Wenn Unternehmer auf einen Teil ihres Einflusses auf ein Unternehmen, das ihnen gehört, verzichten, müssen die Gründe schon gewichtig sein. Meist genügt ein einziger Grund nicht, um ausreichende Überzeugung für den Gang an die Börse zu liefern. Es muß schon ein Motivationsbündel vorliegen, welches von Fall zu Fall sicherlich anders zusammengesetzt ist. Die innerbetriebliche Aktivierung vor einer Börseneinführung ist mindestens

ebenso wertvoll wie die Menge der billig erworbenen Mittel. Ohne Mittelzufluß zu günstigen Konditionen würde wohl niemand an die Börse gehen, aber zum vollen Verständnis des gesetzten Schrittes reicht dies nicht aus. Ein Going Public setzt monatelange, intensive Vorbereitungen voraus. Die Unternehmer müssen sich vermehrt mit ihren Stärken und Schwächen auseinandersetzen. Die bestehende Firmenphilosophie muß ebenso überprüft werden wie die unternehmerische Praxis. Ein Going Public fördert und fördert die Unternehmen, die nun wesentlich besser und intensiver als bisher mit anderen Firmen, die ebenfalls an der Börse sind, verglichen werden können.

Die firmenexternen Wirkungen eines Going Public spielten im Fall der allerersten Börseneinführungen in Überlegungen der Unternehmen und ihrer Manager nur eine unbedeutende Rolle. Dann stellte sich jedoch in den meisten Fällen heraus, daß mit der Publikumsöffnung ein wachsender Bekanntheitsgrad und sogar bessere Verkaufserfolge zu erzielen waren.

Vorteile

Es gibt eine ganze Reihe zusätzlicher Vorteile, die aus einer Publikumsöffnung resultieren:

- Die Kapitalmarktfähigkeit, die dem Unternehmen erlaubt, auch in Zukunft relativ kurzfristig günstiges Kapital aufzunehmen.
- Die aktive Zukunftsicherung aufgrund selbständigen Handelns.
- Die Mitarbeiterbeteiligung, die im guten Sinne als echte Risiko- und Leistungsbeteiligung eingeführt werden kann.
- Gute Leistungen werden honoriert: einerseits durch steigende Kurse und andererseits durch ein besseres Ansehen in der Öffentlichkeit.
- Die damit verbundene Publizität und Steigerung des Bekanntheitsgrades kann ein bedeutender Konkurrenzvorteil sein; nicht nur im Kreise von Banken, Kunden und Lieferanten, sondern auch für die heute wichtige Personalrekrutierung.

Kein Vorteil ist ohne relative Nachteile erkaufbar. Am markantesten ist diesbezüglich sicherlich die Tatsache, daß kein Weg mehr zurück führt. Was damit gemeint ist: Ein Going Public besitzt den Charakter einer nicht reversiblen Handlung. Ebenso kann der Aufwand für Informationen und Öffentlichkeitsarbeit beträchtlich sein, und insbesondere sind die steuerlichen Konsequenzen für bisherige Familienaktionäre insofern schwerwiegend, als ein hoher Börsenkurs den Steuerwert der nicht an der Börse platzierten und weiterhin im Familienbesitz befindlichen Aktien markant

erhöht. Auch die unveränderte Doppelbesteuerung der Dividenden beim Unternehmen und beim Aktionär sind ein nach wie vor ungelöstes Handikap. Hier ergäbe sich ein breites Feld für die staatlichen, regulierenden Institutionen, um Abhilfe zu schaffen.

Woran scheitern einige Firmen?

Etliche Firmen, deren Aktien neu an der Wiener Börse eingeführt worden sind, waren in ihren Bemühungen nicht gerade erfolgreich. Der Aktienkurs entwickelte sich bei weitem nicht wie erwartet, so mancher viel ins Bodenlose (siehe Tabelle 1). In Deutschland gingen sogar einige Firmen pleite und die Anleger verloren ihr Geld.

In der Praxis eines Going Public stellt sich zumeist heraus, daß keine ungeschönen Absichten für den mangelnden Erfolg der Publikumsöffnung verantwortlich zeichneten, sondern die Unternehmen auf den Schritt einfach nicht genug vorbereitet waren. Hier ist es an den Banken und auch an der Wirtschaftspresse, kritisch zu urteilen, um Auswüchse und Übertreibungen zu vermeiden. Auch psychologischen Ursachen spielten des öfteren die Ursache für ein mißglücktes Going Public. Hier spielt die Qualität des Managements eine besondere Rolle. Dieses muß nämlich den Anforderungen der Publikumsöffnung gewachsen sein, d. h. es muß so agieren, als handle es sich bei der neuemittierten Gesellschaft um eine echte Publikums-gesellschaft, selbst wenn nur 24,9% an der Börse plaziert werden.

Ohne Publikum wären jegliche Neuemissionen ein nutzloses Unterfangen. Dieses Publikum wird aber, im Unterschied zu Unternehmen und Banken, im allgemeinen viel zuwenig analysiert. Erst 1988 anlässlich der Mammutemission der Verbundgesellschaft wurden genauere Analysen über die Struktur des anlageinteressierten Publikums erstellt. Für den Börseneinführungskandidaten ist es von nicht unwesentlicher Bedeutung, daß der Kreis der zukünftigen Aktionäre ein Höchstmaß an Geschlossenheit aufbringt.

Die Rolle der Banken

Die Schweizer Banken liegen heute untereinander in einem durchaus harten Wettbewerb, wer den Zuschlag für eine Publikumsöffnung erhält. Dies ist ein rentabler Geschäftszweig, der auch anschließend noch gute Kundenbeziehungen ermöglicht. Meist folgen einem Going Public weitere Kapitaltransaktionen, sodaß die Hausbank eine wichtige und starke Rolle spielt.

Bis heute kann den Banken attestiert werden, daß sie trotz einer aggressiven Akquisitionspolitik neue Publikumsgesellschaften ausgewählt und viele Interessenten abgelehnt haben. Sollten sie in Zukunft aus Gründen ihrer Marktstellung das Anforderungsprofil der Kandidaten tiefer ansetzen, würde dies schwerwiegende Konsequenzen nach sich ziehen.

Um die Chancen für ein Going Public richtig beurteilen zu können, brauchen die Banken Spezialisten mit unternehmerischer Erfahrung. Diese müssen in der Lage sein, die Absichten der Gesellschaft auf ihre längerfristigen Auswirkungen zu prüfen. Die Verantwortung für die Entscheidung ist unteilbar.

Die Verhandlungen über die Emissionsbedingungen sind somit fast von zweitrangiger Bedeutung. Als Basis für die Börsenbewertung zu Emissionskursen dient in der Regel eine Unternehmensbewertung. Diskussionen entzündeten sich dabei in erster Linie an der Ertragswertberechnung und in der Beurteilung des hierzu verfügbaren Rechnungswesens.

Von ebenso großer Bedeutung sind Entscheidungen bezüglich Anlegerinteressen. Wie hoch sollen Dividendenrendite und Ausschüttungsquote angesetzt werden? Welches Kurspotential ist man nach der Emission bereit, dem Erstzeichner abzugeben?

Nach wie vor ungelöst bleibt das Problem der Zuteilungen aus Emissionen. Viel zu groß war des öfteren die Nachfrage und gerade deswegen, weil die Anleger vermeintlich einen leicht verdienten Kursgewinn einzustreichen glaubten. Dies dürfte sich auch im Falle von erstklassigen Unternehmen selbst mit einer massiven Erhöhung des Titelangebotes nicht verbessern.

Unter den Plazierungsverfahren hat sich das Prinzip der Festübernahme durch die Banken behauptet. Mit dieser etwas teuren Lösung hat das Unternehmen kein Plazierungsrisiko zu tragen.

Die Durchführung

Ist eine Publikumsöffnung in allen ihren Aspekten gut vorbereitet, bietet die Durchführung keine Probleme mehr. Alle Aktionen und Informationen müssen beim angestrebten Zielpublikum einheitlich zusammenlaufen. Die Präsentationen des Unternehmens dürfen nicht zusammengezimmert wirken. Wer von über hundert anwesenden Finanzanalysten eine zehnprozentige Minderheit nicht überzeugt, schadet „seiner“ Kursentwicklung.

... und dann?

Wer nun glaubt, die Arbeit sei getan, die neuen Mittel könnten eingestrichen werden, unterliegt einer gewaltigen Täuschung. Die Nachbearbeitung ist ebenso wichtig wie die Vorausbearbeitung und Durchführung der Aktion. Schon daran zeigt sich, wie sich die Praxis einer Publikumsöffnung entwickelt hat und welche großen Anforderungen sie stellt. Nach einer Publikumsöffnung muß ein Unternehmen im Gespräch bleiben. Es ist zur Information an die Banken, die ganze Finanzwelt, die alten und neuen Aktionäre sowie künftige Aktionäre verpflichtet.

Wichtig ist, was das Unternehmen, das nun „public“ ist, unternimmt. Es muß die einmal gegebenen Versprechen einhalten, damit seine Glaubwürdigkeit, die jetzt im Scheinwerferlicht der Öffentlichkeit geprüft wird, gewahrt bleibt. Dieses Unternehmen muß seine Wachstumspolitik verfolgen, seinen alten und neuen Aktionären Ertrag erbringen und seine Positionierung im Markt verteidigen. Der dann eintretende finanzielle Erfolg wird durch ein hohes Maß an öffentlicher Anerkennung gesteigert. Motivierte Mitarbeiter bis hinauf in die oberste Geschäftsleitung sind eine willkommene Folge. Das freundliche Umfeld stimuliert Kunden, die ihren Lieferanten achten und dort neue Aufträge ordern. Damit bleibt die Basis der Firma im Kern gesichert.

Ein Unternehmen, dies zeigt gerade ein „Going Public“, ist wesentlich mehr als die Summe seiner Leistungen und Mitarbeiter. Daraus entsteht ein Mehrwert, der üblicherweise nicht aktiviert wird. Die Aktivierung dieser bisher unsichtbaren Leistungen ist ein Erfolg guter „Going Publics“ und dies kommt sowohl der ganzen Firma als auch den Aktionären zugute.

Geld und Wirtschaft – Arbeit oder Glück? Goethe contra Adam Smith

„Pecunia in toto regina imperat mundo“ heißt ein altes römisches Sprichwort. Das heißt zu deutsch: „Das Geld beherrscht als Königin die Welt“, oder kürzer: „Geld regiert die Welt“.

Es gehört zu den eigenartigsten Phänomenen eines kollektiven Verdrängungsprozesses, daß diese unbezweifelbare Tatsache – die jedem bewußt ist und die jeder auch, meist augenzwinkernd, zugeben bereit ist –, in der dafür zuständigen Wissenschaft, der Nationalökonomie, bestritten wird. Wer einen dauernden Einfluß des Geldes und der Geldmenge auf das reale Wirtschaftsgeschehen behauptet, also einen grundsätzlichen Zusammenhang zwischen Geld- und Wertschöpfung, gebe damit – das ist die herrschende Doktrin – nur zu erkennen, daß er nichts von Ökonomie verstehe. (Das einzige Bestreben müsse es sein, – so heißt es –, zu verhindern, daß das Geld z. B. durch übermäßige Vermehrung zu einem störenden Faktor werde.) Das Resultat ist natürlich, daß das Geld seine Herrschaft umso ungehinderter aufrichten kann, weil so die Gesetze bzw. Gesetzmäßigkeiten seiner Herrschaft von der Nationalökonomie nicht erforscht und daher auch nicht – sofern sich dies aufdrängen sollte – korrigiert werden können.

Dies war nicht immer so. Die ökonomischen Theorien sind im Zusammenhang mit der Entwicklung der Geldwirtschaft entstanden, deren Ursprung auf das 7. Jahrhundert v. Chr. in Griechenland und Kleinasien zurückgeführt werden kann. Sobald Geld auftauchte – entweder in Form geprägter Münzen oder auch schon in Form des schriftlichen Geldverkehrs zwischen Wechseln bzw. Banken – wurden auch die ersten ökonomischen Überlegungen angestellt. Sie hatten naturgemäß gerade die Wirkung des Geldes zu ihrem Gegenstand. Zweieinhalbtausend Jahre hat sich die Nationalökonomie auf dieser Linie weiterentwickelt, wohl bewußt, daß es für die Gesellschaft vor allem darauf ankomme, dem Geld keine unbeschränkte Herrschaft zu überlassen, sondern es selbst zu beherrschen.

Ende des 18. Jahrhunderts aber, gerade in dem Moment, als das Geld wirklich begann, das ganze Wirtschaftsleben zu durchdringen und seine vorher immer noch sehr beschränkte Herrschaft auszuweiten – die Ausweitung erfolgte im Zusammenhang mit der Industriellen Revolution und der Ausdehnung der Seeschifffahrt und des Welthandels – kam es zur großen

Kehrtwendung in der Nationalökonomie: das Geld habe, so lautete die neue Botschaft, nur insoweit Bedeutung, als es das Öl sei, das das „Maschinenwerk“ der Wirtschaft schmieren und damit den Wirtschaftsprozess erleichtere, der sich im übrigen ohne dieses Öl genauso – wenn auch mit größeren Schwierigkeiten – vollziehen würde. Das Öl sei jedenfalls kein Bestandteil des Prozesses selbst. Insbesondere habe Geldschöpfung nichts mit der eigentlichen realen Wertschöpfung zu tun. Es ist die Aussage der sog. klassischen Nationalökonomie, wie sie sich aus dem berühmten Werk „Der Reichtum der Nationen“ (1776) von Adam Smith entwickelt hat und heute noch gilt. Bei Adam Smith heißt es: „Der wirkliche Preis einer jeden Sache, d. h. das, was die Erwerbung irgendeiner Sache dem, der sie erwerben will, wirklich kostet, ist die Mühe und Beschwerde, welche die Erwerbung bedingt . . . Was durch Geld oder Gut erkaufte wird, das wird ebenso durch Arbeit erkaufte als wenn wir es mit unseren Händen erarbeitet hätten; denn jenes Gut oder jenes Geld erspart uns dieser unserer Hände Arbeit . . . Arbeit war der erste Preis, das ursprüngliche Kaufgeld, das für alle Dinge bezahlt wurde! Nicht für Gold und Silber, sondern für Arbeit ist aller Reichtum der Welt ursprünglich gekauft worden“.

Diese Auffassung ist in der heutigen Nationalökonomie zwar dahingehend modifiziert worden, daß neben der Arbeit auch das Kapital und der technische Fortschritt als selbständige Größen erscheinen. Alle drei Produktionsfaktoren aber werden als Resultat menschlicher Leistungen gedeutet: die Arbeit als Leistung des Fleisses, das Kapital als Leistung des Konsumverzichts (des Sparens) und der technische Fortschritt als Leistung des Lernens und Forschens. Im Grundsätzlichen ist daher bis heute die Nationalökonomie der klassischen Auffassung von der Wertschöpfung durch Leistung, und nur durch Leistung, treu geblieben.

Eigenartigerweise ist nun die frühere ökonomische Tradition, die auf die Untersuchung des Geldes und seiner Bedeutung für die Schaffung von Reichtum ausgerichtet war, in der Dichtung fortgeführt worden, ganz besonders in einem der berühmtesten Werke der Weltliteratur, in Goethes *Faust*. Heute, wo sich das ganze Geldwesen wieder in Umwälzung befindet – man spricht geradezu von einer „Revolution im internationalen Bankgeschäft“ – lohnt es sich, den Faden, den die Nationalökonomie im 18. Jahrhundert fallen gelassen hat, wieder aufzunehmen und sich in diesem Zusammenhang auch auf das zu besinnen, was uns Goethes *Faust* zu sagen hat.

Goethe tritt eindeutig der Auffassung Adam Smith's von der Arbeit als alleiniger Ursache des Reichtums entgegen. Der zweite Teil des *Faust*

enthält die explizite Behauptung: der Ursprung des Reichtums ist *neben* der Leistung, deren Bedeutung selbstverständlich nicht wegdiskutiert werden kann, *auch* eine Wert-Schöpfung, die nicht allein auf „Verdienst“ beruht, sondern auf „Glück“ (im Sinne des „unverdienten“ Erfolgs im Glückspiel). In diesem Sinn hat die Vermehrung des Reichtums, wie sie die moderne Wirtschaft durch wirtschaftliches Wachstum verwirklicht, auch einen magischen Charakter – wenn anders die Magie das bezeichnet, was der Magier tut, indem er aus einem Zylinder ein Kaninchen herausholt, das vorher nicht drin war, oder wenn er aus Wertlosem plötzlich etwas Wertvolles macht, ohne daß ein entsprechender Aufwand sichtbar wird. Eine solche Wertschöpfung ist der Alchemie gleich, die ja zur Aufgabe hat, wertloses Blei in wertvolles Gold zu verwandeln. Goethe läßt daher auch seinen Faust als einen solchen Magier oder Alchemisten auftreten.

Worin besteht nun die Magie oder Alchemie des Faust, die er mit Hilfe des Mephistopheles inszeniert? Genau in dem, was die moderne Wirtschaft tut, die auf diese Weise von Goethe in origineller Weise durchleuchtet wird. Im *Faust*-Drama ist ein eigentlicher nationalökonomischer Kurs versteckt, den man allerdings aus seinem Versteck – der Dichtung – herausholen muß, damit wir daraus etwas lernen können.

Goethe behauptet im „Faust“: der Anfang – wenn auch nicht das Ende – jeden Reichtums ist die Vermehrung des Geldes. Dieses kann, wenn nicht mehr genügend Gold oder Silber zur Verfügung steht, nur durch künstliche Geldschöpfung zustandekommen. Eine solche stellt die Papiergeldschöpfung (und heute, zusätzlich dazu, die Giralgeldschöpfung der Geschäftsbanken) dar. Wenn die Alt-Alchemisten – vergeblich – versucht haben, aus Blei Gold zu machen, so versuchen die Neo-Alchemisten – erfolgreich – Papier in zahlungskräftiges Geld zu verwandeln. Der alchemistische Kerngehalt beider Experimente ist aber, so sagt uns Goethe, der gleiche. Faust gelingt es, unterstützt durch Mephistopheles – das wird im ersten Akt des zweiten Teils des Dramas geschildert – mit Hilfe des Papiergeldes „dem Kaiser“, also dem Staat, aus seiner Schulden-Not herauszuhelfen. Der „Stein der Weisen“, also das Zaubermittel der Alchemie, mit dem eine solche Umwandlung von Papier in Geld gelingt, ist primär die imaginäre „Deckung“ des Papiergeldes durch das noch nicht ausgegrabene Gold, das im Boden verborgen ist (aber als solches schon dem Kaiser bzw. dem Staat gehört), sowie die Unterschrift des Kaisers, die das „Papier“ mit gesetzlicher Zahlungskraft ausstattet.

Die Papiergeldschöpfung hat sich historisch im Prinzip nicht anders vollzogen, als wie es hier geschildert wird. Als das unmittelbare Vorbild von

Goethes *Faust* gilt das schottische Finanzgenie John Law (1617-1729), der seine Idee der Gründung einer Notenbank 1717 in Frankreich unter der Regentschaft des Prinzen von Orléans verwirklichen konnte. Die Banknoten dieser Bank waren praktisch ohne Gold-Deckung. Trotzdem hatten die Noten-Inhaber die Vorstellung, sie könnten für das „Papier“ tatsächlich jederzeit Gold bekommen, weil mindestens für einen Teil der Noten die Einlösbarkeit der Noten in Gold versprochen wurde. Solange dieser Glauben an die Einlösbarkeit erhalten blieb, genügte dieses Versprechen, weil niemand tatsächlich die Noten einlöste. Außerdem wurde den Noten auch Geltung verschafft durch die staatliche Anerkennung. In Wirklichkeit bestand die „Deckung“ des Papiergeldes vor allem in den Aktien der privilegierten Handelsgesellschaften, die mit zu dem Law'schen „System“ gehörten und vor allem die Aufgabe hatten, den Überseehandel zu fördern. Insbesondere die Kolonialisierung des Mississippibeckens und die Gründung der Stadt New Orleans, die nach dem damaligen französischen Regenten benannt wurde, ging von diesen Gesellschaften aus. Handel und Wandel in Frankreich nahmen daraufhin einen großen Aufschwung.

Angesichts der Geldnot des Regenten war es selbstverständlich gewesen, daß er eine Reihe von Alchemisten an seinem Hof beschäftigt hatte, die künstliches Gold herstellen sollten. Bemerkenswert ist nun, daß er im gleichen Augenblick, als er John Law nach Paris holte, alle Alchemisten entließ. Er hatte wohl begriffen, daß der Neo-Alchemist Law erfolgreicher sein könnte und tatsächlich auch erfolgreicher war. Das ist der Ausgangspunkt von Goethes *Faust*.

Das Experiment von Law ist allerdings 1720 gescheitert, in erster Linie wohl deshalb, weil Law sein Projekt der Entgoldung des Geldes zu rasch vorantreiben wollte, was zum Zusammenbruch der Aktienkurse und damit der eigentlichen „Deckung“ der Noten durch die Aktien der Handelsgesellschaften, zur Inflation und schließlich zur Repudiation (Verweigerung der Annahme) des Papiergeldes führte. John Law wäre beinahe gelyncht worden und konnte nur mit knapper Not nach Venedig flüchten, wo er bis zu seinem Tod mit Glücksspiel sein Leben fristete. Wenn dieser französische Versuch mißlungen ist, so ist doch – das wird meist übersehen – im Gegensatz dazu das englische Vorbild ein voller Erfolg geworden. Es handelt sich um die Gründung der Bank von England im Jahr 1694. Schon 1682 hat einer der bedeutendsten ökonomischen Denker des 17. Jahrhunderts, William Petty, in seiner Schrift *Quantulumcunque Concerning Money* auf die Frage „Welches Heilmittel gibt es, wenn wir zu wenig Geld haben?“ geantwortet: „Wir müssen eine Bank gründen, die recht geschätzt, die

Wirkung unseres gemünzten Geldes fast verdoppeln wird. Und wir haben in England Material für eine Bank, welche eine genügende Geldmenge bereitstellen wird, um den ganzen Welthandel zu finanzieren." Die Bank von England hat mit Hilfe der Notenausgabe diese Prognose wahr gemacht. Obwohl die Bank mehrmals im 18. Jahrhundert ihre Zahlungen vorübergehend einstellen mußte, hat sie überlebt und expandiert.

Von England aus trat im 19. Jahrhundert das mit gesetzlicher Zahlungskraft ausgestattete Papiergeld in der ganzen Welt seinen Siegeszug an, ergänzt durch das Buchgeld der privaten Geschäftsbanken.

Goethe hat dieses englische Experiment sehr genau verfolgt – er hat sich als Minister am Weimarer Hof vor allem mit Wirtschaftsfragen befaßt – und auch gesehen, worauf sein Erfolg im Gegensatz zum französischen Mißerfolg beruhte: vor allem auf der Tatsache, daß diese Geldschöpfung stärker in der Wirtschaft verankert war als das Law'sche Experiment. Zwar diente die Schaffung der Bank von England zuerst genau so wie die Schaffung der Law'schen Bank der Finanzierung des Staates. England stand damals im Krieg mit Frankreich und benötigte Gold zur Bezahlung seines Söldnerheeres. (Der gesamte Gold-Schatz, der eigentlich zur Deckung der Banknoten hätte dienen sollen, wurde der Regierung übergeben, da im Ausland nur Gold, nicht das englische Papiergeld Geltung hatte). Das war der Preis, den die Bank dem Staat zahlen mußte, damit sie das Privileg der Papiergeldschöpfung erhielt. In der Folge konnte aber auf viel breiterer Basis als in Frankreich die Papiergeldschöpfung für die Finanzierung von wirtschaftlichen Investitionen verwendet werden, was mit der stärkeren Stellung der City of London (als Trägerin der Bank von England) im Welthandel zusammenhing.

Es kommt also wie Goethe deutlich gesehen hat, nicht nur auf die Geldschöpfung als solche an, sondern auch darauf, daß sie tatsächlich zu einer Erhöhung des Warenhandels oder der Warenproduktion führt. Sonst artet sie nur in Inflation aus. Die künstliche Herstellung von Geld mit Hilfe von (imaginärer) Golddeckung und staatlicher Macht allein ist daher noch keine wirkliche Alchemie. Das Papiergeld bekommt einen echten Gold-Gleichwert erst dann, wenn es sich materialisiert, wenn es produktiv eingesetzt, wenn es auf Gewinn oder Zins hin angelegt bzw. investiert wird, wenn es also seinen Geld- bzw. seinen Goldwert dem Material mitteilt, das in den Produktionsprozess eingeht, wenn – mit andern Worten – der alchemistische Prozess der Geldschöpfung sich auf die gesamte Wirtschaft ausdehnt und die Wirtschaft gemäß dem Prinzip der Geldschöpfung expandiert bzw. wächst.

Diese Erkenntnis kommt im 4. und 5. Akt des Teil II des *Faust* zur Darstellung. Es geht hier um die Anlegung eines Hafens und die Beschaffung von Schiffen, mit denen ein ergiebiger Seehandel getrieben wird, sowie um die Eindeichung eines vom Meer früher immer wieder überfluteten Meeresstreifens, der von Faust melioriert, kolonialisiert und mit Hilfe mechanischer Energie zur Grundlage der modernen Wirtschaft gemacht wird. Zusammen mit einem entsprechenden Arbeitsaufwand (Faust spricht von „strengem Ordnen, raschem Fleiß“) geht es um die immer intensivere Nutzung der Naturkräfte inkl. Energie („wo die Flämmchen nächtig schwärmten, stand ein Damm den andern Tag“, berichtet die alte Baucis). Dies wäre aber ohne vorausgehende Geldschöpfung und damit die entsprechende Bereitstellung von Geld – Kapital für die Energiegewinnung nicht möglich. Goethe stellt diesen Zusammenhang präzise heraus.

Die Geldschöpfung auf Papiergrundlage im 1. Akt des *Faust* dient nämlich nicht nur einer inflationären Staatsfinanzierung, sondern auch der Finanzierung der Investitionen, die Faust und Mephistopheles im 5. Akt tätigen. Als der Kaiser feststellt, wie günstig sich das Notengeldexperiment für ihn auswirkt, macht er daraus wohlweislich *nicht* eine staatliche Institution, sondern überläßt die Fortführung den Promotoren des Experiments, weil sie sich besser darauf verstehen. So verkündigt er ihnen:

„Das hohe Wohl verdankt euch unser Reich,
Wo möglich sei der Lohn dem Dienste gleich.
Vertraut sei *euch* des Reiches innrer Boden,
Ihr seid der Schätze würdigste Kustoden.
Ihr kennt den weiten, wohlverwahrten Hort,
Und wenn man gräbt, so sei's auf *euer* Wort“.

Wer die Geschichte der Gründung der Bank von England kennt, sieht die Parallele. Die Worte des Kaisers enthalten nichts anderes als die Gewährung eines Privilegs zur Ausgabe von Papiergeld an eine Bank, die wohl „Faust, Mephistopheles & Co.“ geheißen hat. Dabei sollen „Verdienst“ (der Nutzen der Bank für den Staat) und „Lohn“ (der eigene Gewinn der Bank) gleich sein, d. h. Staat und Bank profitieren von der Papiergeldausgabe zu gleichen Teilen. Auch die Bank von England war keine Staatsbank, sondern operierte auf eigene Rechnung. Weil sie aber vom König das Recht zur Ausgabe von Banknoten erhielt, hat sie durch Gewährung privater Kredite so viel verdient, daß sie dafür dem Staat eine große Summe bezahlen konnte, abgesehen von der Tatsache, daß der Staat auch durch die ihm gewährten Kredite bedeutende Vorteile genoß.

Damit ist aber auch die Geldquelle genannt, mit der die großen Investitionen Fausts finanziert wurden. Zwar muß hier zum Teil Fronarbeit geleistet werden (Faust spricht von der Menge, die ihn „frönet“). Aber das genügt nicht. Darüberhinaus geht es bereits um Lohnarbeit. „Arbeiter schaffe Meng auf Meng / Ermuntere durch Genuß und Strenge / Bezahle (!), locke, presse bei“, befiehlt Faust dem Mephistopheles. Es braucht nicht nur Arbeit, es braucht auch Geld und Geldschöpfung!

Das Besondere am *Faust* ist aber auch, daß sowohl die ungeheure Attraktion der modernen Wirtschaft erkannt als auch die Probleme verdeutlicht werden, die damit zusammenhängen.

Es ist nicht umsonst, daß Faust, angesichts des wirtschaftlichen Fortschritts, die künftige Besiedlung des neugewonnenen Landes vor seinem geistigen Auge, ausruft:

„Im Vorgefühl von solchem hohen Glück
genieß ich jetzt den höchsten Augenblick.“

Aber auch die Kosten dieses Fortschritts werden deutlich gemacht, vor allem

- die Verunstaltung der Welt, weil die Schönheit keinen wirtschaftlichen Wert hat und daher sukzessive beiseite geschoben wird;
- die Risiken der modernen Technik, die die Naturkräfte nutzt, aber sie auch zur „Explosion“ bringen kann, und damit neue Gefahren heraufbeschwört,
- die fast manische Zukunftsfixierung der Wirtschaft und damit der Verlust sowohl der Fähigkeit, die Gegenwart zu genießen wie die Fähigkeit, die realen Probleme der Gegenwart (außerhalb der Geld-Welt) wahrzunehmen.

Diese Probleme werden durch die Beseitigung des alten Paares Philemon und Baucis, mit ihrer „Naturschutz“-Linde und ihrer „Denkmalschutz“-Hütte, die Möglichkeit eines Deichbruches und der dadurch möglichen Ueberflutung des „Neulands“, sowie die Rückweisung der Sorge durch Faust und seine Blindheit für das, was vor seinem nur in die Zukunft starrenden und daher die unmittelbare Realität *nicht* sehenden Auge geschieht, verdeutlicht. Sie führen schließlich dazu, daß Faust scheitert. Er kann seine Vision des dauernden Fortschritts nicht verwirklichen.

Können *wir* es? Die Antwort muß wohl lauten: wenn wir Goethes *Faust* ernst nehmen, können wir es nur dann, wenn wir die Alchemie der Geld- und Wertschöpfung verstehen und sie daher beherrschen können, also nicht von ihr beherrscht werden. Das Studium des *Faust*-Dramas selbst kann uns dabei helfen. Aber wahrscheinlich ist es auch nötig, daß die Nationalökono-

mie selbst wieder an ihre eigene Tradition, die sie zu Beginn der industriellen Revolution aufgegeben hat, anknüpft. Goethe macht deutlich: wir müssen über Adam Smith und seine Nachfolger hinausgelangen!

Mephistopheles spottet über uns, die modernen Menschen, im Faust-Drama:

„Wie sich Verdienst und Glück verketten,
Das fällt den Toren niemals ein.
Wenn sie den Stein der Weisen hätten,
Der Weise mangelte dem Stein“.

Dies ist eine indirekte Aufforderung Goethes an uns, die Verkettung von Verdienst und Glück, von Leistung und Alchemie, von Arbeit und Geldschöpfung zu erforschen. Machen wir uns ans Werk! Dann brauchen wir die Hoffnung nicht aufzugeben, einmal vielleicht doch weise zu werden!

Die „visible hand“ – Der Unternehmer als Agens der Entwicklung und die Managerial Revolution*

Die Produktionszuwächse, von denen der Übergang zu einem modernen Wirtschaftswachstum abhängt, ergeben sich primär aus der Entwicklung und Durchsetzung neuer technisch-organisatorischer Innovationen. Es sind unternehmerische Menschen, die das Neue ins Werk setzen. Sie sind nach Joseph A. Schumpeter gewissermaßen das „Agens der wirtschaftlichen Entwicklung“: Ob eine Gesellschaft die Gelegenheit zur innovativen Veränderung der produktiven Prozesse wahrnimmt, ist in hohem Maße davon abhängig, inwieweit sie unternehmerische Kräfte zum Zuge kommen läßt. Wichtig ist auch, daß ein soziokulturelles Klima geschaffen werden kann, welches auf gesamtgesellschaftlicher Basis ein Unternehmerpotential dadurch zu mobilisieren vermag, daß Wertvorstellungen und Institutionen eine hinreichende Anzahl von Menschen zu innovatorischem Verhalten ermutigen.

Dem steht entgegen, daß heute vielfach der Sozialtypus „Unternehmer“ nur mehr als historische Figur aufgefaßt wird, die aufs engste mit dem konkurrenzkapitalistischen Wirtschaftssystem des 19. Jahrhunderts verknüpft ist. Der „klassische“ Unternehmer als „Repräsentant einer kapitalistischen Verkehrswirtschaft“ (Erich Gutenberg) könnte somit als eine bloß einmalige historisch-soziologische Kategorie, gleichsam als „Leitfossil des Kapitalismus“ interpretiert werden, das seine historische Rolle eben nur in einem ganz bestimmten sozioökonomischen Beziehungsgeflecht zu spielen vermochte. Eine derartige Ansicht scheint allerdings in erster Linie auf ein definitorisches Problem hinauslaufen, denn es zeigt sich, daß in jeder Wirtschaftsordnung ohne einen entsprechenden dispositiven Faktor auch die übrigen Produktionsfaktoren, etwa Arbeit und Kapital, gleichsam „tote“ Faktoren darstellen. Das bedeutet aber, daß der Unternehmer „keine durch Willkür oder despotische Anmaßung konstituierte Rechtsfigur (ist), sondern ein Faktor, bei dessen Absenz ein arbeitsteilig ausgeführtes Wirtschaften nicht vollziehbar“ wäre. (1)

Viele begriffliche Schwierigkeiten scheinen nur vom jeweils zugrundegelegten interpretativen Ansatz her erklärbar zu sein: Wenn daher man von einer historisch orientierten Analyse ausgehend den Idealtypus „Unternehmer“ vor Augen hat, so führt eine Verabsolutierung dieses traditionellen Unternehmerbildes sehr leicht zu dem Ergebnis, dieser sei nur

mehr als gesellschaftliche Residualgröße anzusehen. Wie sich aber das Gesicht des Kapitalismus wandelt, ändert sich auch der Inhalt des Unternehmerbegriffes. Sobald man ganz allgemein verschiedene Träger von unternehmerischen Funktionen differenziert, neben der Innovationsleistung auch die grundlegende Dispositionserstellung über die Produktionselemente sowie wichtiger Entscheidungen in Produktion, Distribution und Dienstleistungen miteinbezieht, so erkennt man, daß alle wirtschaftliche Tätigkeit in hohem Maße unternehmerisch tätige Menschen voraussetzt. Die jeweiligen Entscheidungsträger und Entscheidungsstrukturen sind, unabhängig davon, ob es sich um selbständige Unternehmer oder beauftragte Manager, um einzelne oder ein Team handelt, in jedem Fall für die Entwicklung von Einzelunternehmung und Gesamtwirtschaft von strategischer wie taktischer Bedeutung. Es war kein geringerer als Werner Sombart, der in Anlehnung an die vertraute Metapher vom Uhrwerk den Unternehmer zum Gott des neuzeitlichen Materialismus erhob: „Wenn der moderne wirtschaftliche Rationalismus einem Uhrwerk gleicht, muß es jemanden geben, der es aufzieht“. (2)

Die Frage, wer als Unternehmer anzusehen ist, wurde sowohl theoretisch als auch begrifflich erörtert. Die Sozialwissenschaften haben eine Reihe von Unternehmertheoremen zur begrifflich-funktionalen Bestimmung und Darstellung des historischen Realtypus des Unternehmers entwickelt. Mit unterschiedlicher Gewichtung werden dabei verschiedene Kriterien hervorgehoben, welche gemeinhin als konstituiv für die Träger unternehmerischer Funktionen gelten können. Zu diesen Kriterien zählt etwa die Risikobereitschaft, die maßgebliche Entscheidung oder die schöpferische Erneuerung und ständige Bereitschaft zur mutativen Unternehmensvergrößerung und -veränderung. Diese statuierenden Merkmale treten im historischen Kontext allerdings in sehr unterschiedlicher Weise und Akzentuierung als jeweilige Attribute des Unternehmers in Erscheinung. Es erscheint daher sinnvoll, zumindest nach zwei unterschiedlichen Ansätzen die Träger von Unternehmerfunktionen zu analysieren, nämlich historisch-phänomenologisch und funktional. (3)

Fritz Redlich (4) hat den Diskussionsstand in mehr oder minder enzyklopädischer Absicht zusammengefaßt. Außerdem ist er der interessanten Frage nachgegangen, inwieweit politische, soziale und kulturelle Verhältnisse die Entstehung eines innovativ tätigen Unternehmertums beeinflussen. Seit Max Webers klassischen Studien werden ja immer wieder auch religiöse und soziokulturelle Elemente als Erklärungsfaktoren für eine bestimmte unternehmerische Grunddisposition in verschiedenen gesellschaftlichen Konfigurationen herangezogen.

Während in England schon im 18. Jahrhundert der landbesitzende Adel sowohl durch die Gemeinsamkeit ökonomischer Interessen als auch über soziale und verwandtschaftliche Beziehungen mit den unternehmerisch-innovativen, bürgerlichen Kreisen verbunden war, stellten sich auf dem europäischen Kontinent die traditionellen Wertvorstellungen der aristokratischen Oberschicht den unternehmerischen Aktivitäten stärker entgegen. In England fand also unternehmerische Tätigkeit von Beginn an das notwendige Sozialprestige. (5) Das industrialistische Erwerbsstreben erfuhr darüber hinaus durch die klassische Nationalökonomie und Moralphilosophie eine hinreichende gesellschaftliche und ethische Legitimation. Diese gingen davon aus, daß jeder in dem Maße zum Wohle der Gemeinschaft beitrage, wie er seinen persönliche Vorteil verfolge. Vor allem in den Vereinigten Staaten mit ihrer neuen Klasse der „moneyed aristocracy“ wird nach Ansicht von Max Weber und Ernst Troeltsch diese Lebensphilosophie mit der calvinistischen Prädestinationslehre verknüpft. Reichtum verschafft hier nicht nur soziales Prestige, sondern auch politischen Einfluß. Sozialer Status ist nicht mehr primär von ererbter Standeszugehörigkeit, sondern vom ökonomischen Erfolg abhängig. In der „Geschäftsphilosophie“ dieser Leute verschmelzen Elemente der „harmonistischen“ Klassik mit puritanischer Sittenlehre und innerweltlicher Askese. Auf die Welt des oligopolitischen Verdrängungswettbewerbes im späten 19. Jahrhundert ist schließlich der Sozialdarwinismus zugeschnitten, der die schrankenlose Selbstentfaltung des einzelnen Individuums im Interesse des gesellschaftlichen Fortschritts propagiert und damit zu einer Haltung beiträgt, die mit „der Zweck heiligt die Mittel“ überschrieben werden könnte. Im Erfolg sieht man die ausschließliche Rechtfertigung des Handelns. Diese Einstellung sollte dann auch zum Ideal der großen „Tycoons“ und „Robber-Barons“ werden.

In vielen kontinentaleuropäischen Ländern, die aufgrund der Stabilität der traditionellen gesellschaftlichen Verhältnisse weitaus länger einem präindustriellen Selbstbeschränkungsideal und den traditionellen Statussymbolen verbunden bleiben (in Deutschland bedingte etwa ein Reserveoffizierspatent ein höheres Sozialprestige als jegliche Unternehmerleistung), erfahren die Träger des ökonomischen Fortschritts dann im 19. Jahrhundert in national-staatlichen Entwicklungsideologien eine motivierende Legitimation ihrer ökonomischen Betätigung. Im Wettbewerb der Nationen untereinander, vor allem aber im Kampf gegen den englischen Entwicklungsvorsprung wird nun jede einzelwirtschaftliche Initiative als ein Beitrag zur nationalen Selbstbehauptung interpretiert. Für Deutschland reflektiert Friedrich Lists „Nationales System der politischen Ökonomie“, welches sich gegen die

„kosmopolitische englische Schule“ richtet, die enge Verschränkung von Staatsinteresse und Wirtschaft. In Frankreich ist es vor allem der aufklärerische, rationalistische Fortschrittsgedanke, der im Sinne der Zukunftsvision einer künftigen Wohlstands- und Industriegesellschaft wiederbelebt wird. Unternehmerische Tätigkeit kann damit zusätzlich motiviert werden. Der „Industrialismus“ der Saint-Simonisten im zweiten Kaiserreich zielte auf eine Reihe kühner, in die Zukunft weisender Projekte, die von Politikern, Ingenieuren und Publizisten ins breite Publikum getragen wurden. Es fand sich hier eine Gruppe von Protagonisten großer, kreditfinanzierter Entwicklungsprojekte im Bereich des Bank- und Verkehrswesens, die zu den Exponenten einer förmlich als Markenartikel progagierten „civilisation française“ wurden.

Generell erscheinen die Versuche, aufgrund des phänomologischen Ansatzes zu einer Unternehmertypologie zu gelangen, trotz aller illustrativen Beispiele dadurch charakterisiert, daß es kaum gelingt, die ganze Erscheinungsvielfalt unternehmerischer Tätigkeit mit Hilfe historischer oder auch soziologischer Raster einzufangen. Die Unternehmerforschung ist daher heute zu einem interdisziplinären Forschungsgebiet geworden, in welchem Sozial-, Wirtschafts- und Kulturhistoriker, Anthropologen, Soziologen, Sozialpsychologen und Ökonomen kooperieren müssen, gilt es doch, „für die Bewertung der unternehmerischen Wirksamkeit, Faktoren, wie gruppenspezifische Leitbilder, Dogmen, Ehrenkodizes, Wertvorstellungen, Bildungsideale, Beschäftigungspräferenzen, Statussymbole, Aufwandsverpflichtungen, Eigentumsformen, Solidaritätsbindungen usw. zu berücksichtigen“. (6)

Wer sich bloß darum bemüht, das zeitliche Nebeneinander von charakteristischen Unternehmertypen in verschiedenen Zeitabschnitten zu erfassen, erkennt sehr bald, daß es selbst im 19. Jahrhundert, das gemeinhin als die große Zeit des klassischen „Eigentümer-Unternehmers“ gilt, den „beauftragten Unternehmer“ gegeben hat, dessen Bedeutung seither kontinuierlich gestiegen ist. Sobald man als Management-Aufgaben die „Risikoübernahme und die Entscheidungsgewalt angesichts von Unsicherheitsfaktoren innerhalb der Gesamtwirtschaft, Planung und Innovation, Koordinierung und Kontrolle sowie Verwaltung und Beaufsichtigung des Personals“ definiert, wird klar, daß damit sehr wesentliche Unternehmerfunktionen angesprochen werden. (7)

Eine begriffliche Abgrenzung von Management- und Unternehmerfunktion, wie sie etwa Fritz Redlich vornimmt, (8) ist zwar eine anschauliche Metapher, aber dennoch nicht sehr sinnvoll. Einerseits wirkt sie im Hinblick auf die funktional noch wenig differenzierten Unternehmensspitzen des

19. Jahrhunderts eher überflüssig, andererseits legt sie eine qualitative Verschiedenheit zweier Funktionsbereiche nahe, die in Wirklichkeit aufs engste verflochten sind. Es kommt darin eine soziale Kluft zwischen Unternehmer und Manager sowie eine bestimmte Tradition unternehmerischen Selbstverständnisses zum Ausdruck, die es real nicht gegeben hat. Da die Manager seit dem Ende des 19. Jahrhunderts in den meisten Fällen auch Großaktionäre der von ihnen geleiteten Unternehmen waren, sollte eine Trennung von Leistungsfunktion und Eigentum ohnehin nicht zu weit getrieben werden, denn die neue Managerklasse stellte in der Folge sicher die weitaus größte Einzelgruppe der aktienbesitzenden Bevölkerungsschichten dar. (9)

Das entscheidende Kriterium für die Unterscheidung zwischen Manager und Unternehmer liegt im allgemeinen Sprachgebrauch zumeist darin, daß der eine Angestellter, der andere aber Selbständiger ist. Man könnte jedoch auch nach Funktionsbereichen unterscheiden und als Unternehmerfunktion nach Jürgen Kocka definieren: „Das Treffen von wesentlichen ('strategischen') Entscheidungen über die Zielsetzung des Unternehmens, seine Position auf dem Markt und seine Beziehungen zur Umgebung überhaupt, wobei Profit- und Rentabilitätsüberlegungen eine hervorragende Bedeutung zukommt. Zu diesen Entscheidungen gehören insbesondere Entscheidungen über die Mobilisierung und die Kombination der Produktionsfaktoren, so vor allem über Investitionen und die Anstellung des leitenden Personals“. Im Unterschied dazu sind die Managementfunktionen dadurch gekennzeichnet, daß sie eher „taktischer“ Art sind, d.h., „sich auf die Vorkehrungen und Organisationen beziehen, die zur Durchführung der Unternehmerentscheidungen nötig sind, dabei besonders auf die Innenstruktur des Unternehmens und die Überwachung der in ihm ablaufenden Tätigkeiten“. (10) Typische Manageraufgaben wären demnach Entscheidungen über die Beziehung zwischen Teilen des Unternehmens und seiner funktionalen Organisation, die Vorsorge für ausreichende innere Koordination und Information, die Organisation der hierarchischen Struktur des Unternehmens und die Kontrolle der Belegschaft. Manager sind vor allem „organizational men“; für sie gilt Galbraiths Feststellung: „Men are in fact, either sustained by organisation or they sustain organisation. They are either esteemed because of organisation or the organisation is esteemed because of them“. (11) Beides ist somit zu unterscheiden von der Funktion des „Kapitalisten“, der das nötige Kapital bereitstellt und das damit verbundene finanzielle Risiko übernimmt. Besonders in den Anfangsphasen der Industrialisierung sind alle diese Funktionen in ein und derselben Person

vereinigt. Erst mit zunehmender Organisationsdichte, Betriebskonzentration und -größe wird die Trennung dieser Funktionen sowie deren Verteilung auf verschiedene Personengruppen voll verwirklicht.

Einen gewissen Anhaltspunkt für eine historische Unternehmertypologie – unter Einbeziehung der beauftragten Manager-Unternehmer – geben auch der jeweilige Führungsstil und die „Unternehmenskultur“, die zeitlich unterschiedliche Ausprägung von Leistungskonzentration und Managementtechniken, sowie die betrieblichen Herrschaftsverhältnisse und Sozialordnungen. (12) Jürgen Kocka unterscheidet: eine „Pionierperiode“, die allgemein durch den Abbau staatlich-merkantilistischer Reglementierungen bestimmt ist, in der die Wirtschaft dem Modell der liberal-kapitalistischen Marktwirtschaft weitgehend nahekommt und die Konkurrenzökonomie noch kaum durch marktregulierende Maßnahmen eingeschränkt wird. Diese sehr dynamische Phase des industriellen Aufstiegs ist geprägt durch rasch aufeinanderfolgende Innovationsschübe, aber auch durch ein entsprechend hohes Marktrisiko angesichts großer Unsicherheitsfaktoren. Es ist dies die Zeit des „klassischen“ Eigentümer-Unternehmers, der sich als „Selfmade-man“ am liebsten auf seine persönliche Fähigkeiten verläßt. Diese „Fabrikherren“ und „Men of Iron“, meist Gründer und Leiter des Unternehmens in einer Person, sehen die Unternehmung „als ihr ureigenstes Werk, ihrer direkten jederzeit aktualisierbaren Verfügungsgewalt unterworfen, eng verknüpft mit ihrer Person und Familie, als ihr ‚Reich‘, ... eben nicht als (formale) Organisation, deren Identität und kontinuierliches Funktionieren trotz Mitgliederwechsels (auch an der Spitze) gesichert sind“. Die Dominanz kleinerer und mittlerer Betriebsgrößen erlaubt einen in erster Linie personenbezogenen, paternalistischen Führungsstil und den Kontakt zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Man kann auf eine bewußt geplante Festlegung von Funktionen und Kompetenzen, auf eigens erdachte Kontroll-einrichtungen und die planmäßige Sicherung des Informationsflusses noch weitgehend verzichten. Der Unternehmenserfolg hängt in erster Linie vom persönlichen Wissen, vom „Gespür“ und der individuellen Dynamik, und nicht zuletzt von der noch unmittelbar sichtbaren Arbeitsleistung des Unternehmers ab. In dem von Emminghaus verfaßten Werk „Allgemeine Gewerkslehre“ von 1868, einem Buch, das wohl als erstes ein „System von Regeln für den erfolgreichen Betrieb“ offeriert, wird diese Situation bestens beschrieben: „Die beste Instruktion ist die mündliche, die der allezeit und überall gegenwärtige, alles durchschauende Unternehmer selbst gibt, und die, welche sein Beispiel den Angestellten fortwährend vor Augen hält ... Einer muß herrschen. Die Monarchie ist ausschließlich berechnete Verfassungsform im gewerblichen Unternehmen“. (13)

Erst im Laufe der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts und verstärkt seit der „großen Depression“ der Jahre 1873 bis 1896 (mit den ihr immanenten Tendenzen zur betrieblichen Konzentration und kollektiven Ordnung des Wettbewerbes sowie dem Eindringen der Wissenschaft in den Produktionsprozeß) ergibt sich die Notwendigkeit einer „rationalen“ Betriebsführung in größerem Umfang. Die Figur des patriarchalischen Einzelunternehmers, der sowohl Kapitalgeber als auch dispositiver Faktor in einer Person ist, wandelt sich zum „Konzernherrn“. Als Reaktion auf die tiefgreifenden ökonomischen Erschütterungen in der langwierigen Rezession, die nicht zuletzt einen drastischen Verfall der Unternehmergewinne mit sich bringt, erfolgt eine Absage an liberal-individualistische Traditionen, verstärken sich die Ansätze zu einem bewußt kollektiven Wirtschaftsverhalten. (14) Die bisher noch weitgehend individuell gelösten Management-Probleme werden zu einem Gegenstand kollektiven Nachdenkens. Die als ziemlich unkontrollierte Folge betrieblichen Wachstums entstandene Unternehmensorganisation wird erstmals stärker einer planenden, rationalen Gestaltung unterworfen. Die zunehmende Trennung von Besitz, Kontrolle und Disposition, die im Finanzierungsinstitut der Aktiengesellschaft ihren Ausdruck findet, wirkt in dieselbe Richtung. (15)

Eine Unterscheidung zwischen den Funktionen von Unternehmern und Managern findet sich explizit erstmals bei Heinrich von Thünen. Auch John Stuart Mill spricht wiederholt von „superintendence“, „control“ und „direction“ und kennt neben Risikoprämie und Kapitalzinsen auch den Unternehmerlohn. Alfred Marshalls „earnings of management“ erscheinen damit letztlich von Mills „wages of superintendence“ her entwickelt. Die Lehre vom „vierten Produktionsfaktor“ gewinnt schließlich in der Neoklassik Bedeutung, wenn etwa J.B. Clarke wiederholt von der „coordinating function“ spricht. (16)

Während als „klassische“ Unternehmersmotivation der Eigennutz gilt, reicht für die Motivation des Managers die traditionelle Erklärung über den Eigennutz allein nicht aus. Joan Robinson meint dazu: (17) „Der Manager-Kapitalismus fordert ein hohes Maß von Hingabe des leitenden Personals an eine Aktiengesellschaft. Natürlich ist Eigennutz im Spiel, aber der reine Eigennutz würde zu einer hohen Fluktuation zwischen den Unternehmen führen und zur Enthüllung von Geheimnissen eines Unternehmens gegenüber dem anderen. Loyalität des Individuums gegenüber seiner Firma ist ein wesentlicher Zug des Systems“. (18)

Charakteristischerweise stammen aber die ersten wissenschaftlichen Ansätze zur Lösung von Managementproblemen nicht etwa aus England, wo

das Eigentümer-Unternehmertum stark verbreitet bleibt, (19) sondern aus Deutschland und den Vereinigten Staaten. Beide Länder übernehmen im weiteren Verlauf der Industrialisierung die Vorbildfunktion. In beiden Ländern kommt es auch viel früher als anderswo zu großen Unternehmenskonzentrationen. Hinsichtlich der Managementkonzeption ergeben sich unterschiedliche Aspekte: Während in Deutschland (nicht zuletzt als Folge des langfristig wirksamen Konjunkturumschlages) das innerbetriebliche Rechnungswesen und die gesamte betriebliche Organisation ins Zentrum der Betrachtung rücken, kommen in den USA die Hauptanstöße zur Diskussion von Management-Fragen von den hohen Arbeitslöhne (eine Folge des Facharbeitermangels) und den Bestrebungen einer möglichst rationellen Verwertung des „Produktionsfaktors“ Arbeit. (20) Die amerikanische Diskussion konzentriert sich vor allem auf die Arbeits- und Werkstättenorganisation und sollte schließlich in „Taylorismus“ und Fließbandarbeit ihren Höhepunkt finden. In der kontinentaleuropäischen Tradition stehen demgegenüber das „Büro“ und die Gesamtorganisation des Unternehmens, also der „bürokratische“ Aspekt im Vordergrund; von amerikanischen Autoren wird „Organisation“ meist in prozessualer Weise verstanden. In der deutschen Diskussion ist eine Hochachtung für feste Regeln, Geschäfts- und Büroordnungen, Buchhaltungsgrundsätze und Kontrollvorrichtungen, mithin die Betonung struktureller Momente vorherrschend. (21) Die spätere Führungsposition der USA in den technischen Methoden der Massenproduktion, welche den Durchbruch des „Konsumzeitalters“ ermöglichen, könnte daher als eine Reaktion dieses Landes auf seinen Mangel an Facharbeiten interpretiert werden; Managementkonzepte und Technologie werden darauf abgestellt, „geschickte Handwerker und Routinearbeiter zu ersetzen und die Geschicklichkeit in die Maschine einzubauen“. (22)

Unternehmensorganisation und rationale Betriebsführung orientieren sich in dieser Phase des Hochkapitalismus stärker als früher an technologischen Leitbildern. Die Unternehmensorganisation wird wie eine Maschine als prinzipiell machbar und konstruierbar angesehen: „Ein industrielles Geschäft ist am besten mit einer Uhr zu vergleichen, bei der ein Rad ins andere greift und die zuletzt dem Eigentümer auch zeigt, was die Glocke geschlagen. Die Arbeit des Verwalters gleicht ganz derjenigen eines Uhrmachers, der das Räderwerk einzurichten, in Gang zu setzen und zu regulieren hat“. (23)

Eine gewisse Affinität zu der staatlichen Organisation, welche sich ja an dem seit dem 17. Jahrhundert vertrauten mechanistischen Modell des funktionierenden Uhrwerks orientiert, ist offenkundig: „Das Kapital hatte zu

Beginn der Industrialisierung beim Vorherrschen des Maschinenmodells in der Produktion zur wirkungsvollsten Lenkung des von außen zu steuernden Prozesses auf normativer Basis die Organisationsform der modernen Bürokratie übernommen". (24)

Gegen Ende des 19. Jahrhunderts, im Zuge des s.g. „organisierten Kapitalismus“ und unter dem Einfluß einer zunehmenden Vorherrschaft des „Finanzkapitals“, sinkt die Bedeutung des traditionellen Einzel-Unternehmers, und in den Aktiengesellschaften und Großbetrieben beginnt sich die Form der arbeitsteiligen Leitung in großem Umfang durchzusetzen. (25) Die Unternehmensleitung ist zunächst sehr oft zweigeteilt, besteht also aus einem technischen und kaufmännischen Direktor. Letzterer ist in der Regel auch für die Gesamtleitung zuständig. Die Position einer allgemeinen, fachlich nicht weiter differenzierten Managementrolle tritt erst im letzten Dezennium des 19. Jahrhunderts auf. (26) Als Vorbild für die Unternehmensleitung werden zunehmend militärische Organisationsvorstellungen eingebracht. Es ist nicht mehr so sehr das bisherige bürokratische Modell einer hierarchischen Über- und Unterordnung relevant, sondern es beginnt sich – allerdings erst ansatzweise – die Vorstellung des Betriebes als eines geschlossenen Systems abzuzeichnen. Sobald es eine weitgehende Verlagerung und Institutionalisierung von Klassenkonflikten auf eine übertriebliche Ebene gestattet, die betriebsinterne Realität von den Repressionen alten Stils zu entlasten und die Auseinandersetzungen auf die Ebene von Interessenorganisationen zu verlagern, gewinnt der Gesichtspunkt der größtmöglichen Effizienz und Rationalität Vorrang vor dem Aspekt der innerbetrieblichen Disziplinierung und Herrschaftssicherung. Die „rationale Betriebsführung“ ist ein hervorragendes Produkt des in den Naturwissenschaften geläufigen Paradigmas unter den Bedingungen des „organisierten Kapitalismus“. Die neuen Managementvorstellungen bilden die ideologische Grundlage der s.g. „managerial revolution“. Zurecht argumentiert Alfred Chandler, daß der Aufstieg der großen Unternehmungen weniger über Unternehmerinitiative, Kapitalinteressen oder staatlich-interventionistische Eingriffe zu erklären sei, sondern im wesentlichen als die organisatorische Antwort auf grundlegende Veränderungen in Produktion und Distribution zu verstehen ist. Sie wurde durch die Verfügbarkeit neuer energetischer Ressourcen und die wachsende Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse in der industriellen Technologie ermöglicht. (27)

Diese neuen Management-Konzeptionen einer wissenschaftlichen, rationalen Betriebsführung (scientific management), der Glaube an die Machbarkeit von Unternehmensorganisationen und auch die Figur des Managers

selbst sind von der traditionellen Unternehmerschicht keineswegs positiv reflektiert worden: „Dem traditionellen Unternehmer mußte planmäßige Organisation, sofern sie sich nicht auf die unteren und mittleren Ebenen des Unternehmens beschränkte, als Bedrohung erscheinen, die ihn selbst in den Hintergrund drängte . . . Besonders eine rationale, nach allgemeinen Regeln geformte Leitungsorganisation mußte einem Selbstverständnis zuwider sein, das das spezifisch Unternehmerische in der „Persönlichkeit“ und ihren Tugenden wie Risikobereitschaft, Selbständigkeit, Mut, Kraft, Originalität, in ihrer vitalen, ursprünglichen Schöpferkraft und Dynamik, in eher irrationalen und angeborenen Talenten, wenn nicht gar Instinkten, statt in lernbaren Fähigkeiten und Techniken sah“. (28)

Die vielgebrauchte Metapher von Industriebetrieb als „Organismus“ impliziert die Vorstellung eines weitgehend konfliktfreien, an technisch-kybernetischen Systemen orientierten Unternehmensmodells. Die neuere Managementphilosophie, wie sie etwa Herbert Simon und James G. March vertreten, zeichnet sich demgegenüber durch eine zunehmende Skepsis aus, was die Möglichkeit einer rationalen Betriebsführung anbelangt. Schon in den 1920er-Jahren stellten Elton Mayo und Chester Barnard grundlegenden Thesen der Organisationslehre in Frage: Nämlich Max Webers Primat der bürokratischen Organisationsform und Frederick W. Taylors Versuch der Etablierung einer Unternehmensführung als exakte (Natur-)Wissenschaft. Sie sahen nunmehr in der Motivation der Mitarbeiter eine ganz entscheidende Variable. Die Aufgabe einer Führungspersönlichkeit besteht demnach darin, „die sozialen Kräfte im Unternehmen in positive Energie umzusetzen, Wertvorstellungen zu formen und in die gewünschten Bahnen zu lenken. Gute Manager . . . prägen das Wertsystem (der Unternehmung) durch ihr Verständnis der informellen sozialen Komponente der Organisation. Ihnen stellte er (Chester Barnard) den Manager gegenüber, der sich darauf beschränkt, über formale Belohnungen und Systeme kurzfristige Effizienzsteigerungen zu erzielen“. (29)

Während der rationalistische Ansatz davon ausgeht, alles analysieren, planen, anordnen, vorgeben und kontrollieren zu können – bezeichnenderweise war auch Lenin ein großer Bewunderer des Taylor-Systems-, so erscheint das Konzept der informellen Unternehmensführung wesentlich flexibler und ist daher der Dynamik des ökonomischen Prozesses in hochentwickelten kapitalistischen Marktwirtschaften adäquater. Der Skeptizismus eines Joseph A. Schumpeter, wonach der Kapitalismus sich gerade aufgrund seiner großen Erfolge in ein sozialistisches System transformieren würde, beruht in erster Linie auf seiner Einschätzung der künftigen Rolle des

Unternehmers. Seiner Ansicht nach kommt es zum Absterben der unternehmerisch-innovatorischen Funktion, da diese von „managerial teams“ übernommen wird, der „Technostruktur“ in der Diktion von John K. Galbraith. (30) Die neuen Managementphilosophien stellen aber nicht zuletzt darauf ab, daß (worauf gerade Schumpeter sehr wohl auch hinweist) in Organisationsfragen ein gewaltiges Innovationspotential vorhanden ist. (31)

Schon frühzeitig hat der Unternehmer als ein sich spezifisch manifestierender Sozialtypus auch entsprechende Beachtung der Wirtschaftstheoretiker erweckt. Ein Gutteil der heute noch wirksamen Vorstellungen in dieser Richtung fußt dabei auf Gedankengängen, welche bereits Richard Cantillon in seinem „*Essay sur la Nature du Commerce en général*“ (1755), angestellt hat. In seinem Unternehmer-Theorem ist der „*Entrepreneur*“ jemand, der ein ökonomisches Risiko übernimmt. Dieses Risiko wird davon abgeleitet, daß der Unternehmer die „Produktionsfaktoren“ einkauft und sie kombiniert, um Güter zu erzeugen und diese sodann mit Gewinnabsicht auf den Markt zu bringen. Deren Nachfrage ist jedoch in höchstem Maße dem Marktrisiko ausgesetzt; d. h., das von dem Unternehmer in die Zukunft gesetzte Vertrauen beinhaltet eine prinzipielle Unsicherheit auf der Ertragsseite. Sein erzielter Profit ist daher gleichsam als eine Art „Risikoprämie“ einzu-
stufen. (32)

Offenkundig handelt es sich jedoch beim Cantillonschen Risikoträger-Theorem (gleiches gilt für spätere Interpretationen von Frederick B. Hawley oder Frank H. Knight) im Grunde um eine unscharfe Trennung der Funktionen des Eigentümers und derjenigen des funktionellen Trägers der Unternehmung. Es zeigt sich aber, daß diese Verabsolutierung des Risikofaktors entweder zu eng- oder zu weitmaschig angelegt ist. Einerseits führt sie zu einer Gleichsetzung von Unternehmer und Kapitalist, andererseits sind letzten Endes alle am Wirtschaftsprozeß Beteiligten Unternehmer, denn jeder trägt ja in der einen oder anderen Weise ein finanzielles Risiko (und sei es nur in Form seines Arbeitsplatzes). Ersterer Ansatz findet sich bei Adam Smith und David Ricardo, aber auch bei Karl Marx, der sich auch hier durchaus in der Tradition der „Klassik“ befindet. Bei den „Klassikern“ besteht die Funktion des Unternehmers im wesentlichen darin, daß er den Arbeitern Werkzeuge, Rohmaterial und Subsistenzmittel vorschießt, um dann am Ende einer Produktionsperiode seine Vorschüsse samt Gewinn zu lukrieren. Der Gewinn ist das Resultat der „Industrie“ der Arbeiter (*industria* = im alten Sinne von Gewerbefleiß). Vom Smith-Ricardoschen Modell, das sich noch stark am Verleger-Kaufmann orientiert, ist es nur ein kurzer, aber konsequenter Schritt zum Marxschen „Ausbeuter“-Begriff: Der

Unternehmer ist derjenige, der sich den Mehrwert aneignet. Er ist der gesellschaftliche Exponent der Kapitalistenklasse.

Der Zusammenhang von unternehmerischer Tätigkeit und Risikoübernahme spielt auch in Jeans Baptiste Says „Traité d'économie politique“ (1803) eine wichtige Rolle. Auch für Say ist es ein Kennzeichen des Unternehmers, daß dieser auf eigene Rechnung und eigenes Risiko arbeitet. Er sieht jedoch durchaus den Unterschied zwischen „Unternehmer“ und „Kapitalist“. Nach Say beruht jede Produktion auf drei funktionalen Bedingungen, nämlich der Forschung des Wissenschaftlers, der „Application“ (Anwendung, Fleiß) des Unternehmers und der Ausführung des Arbeiters, wobei der Unternehmer die beiden anderen erst in Verbindung bringt, indem er die Bedürfnisse und die Mittel zu deren Befriedigung abschätzt und danach die Produktionsfaktoren kombiniert. In der ökonomischen Theorie hat Says Risikoträgertheorem nachhaltige Folgen gezeitigt. Damit wurde der Bewertung der gesellschaftlichen und ökonomischen Rolle des Unternehmers allerdings kein guter Dienst geleistet. Sicher ist der Risikofaktor für den Unternehmerbegriff wie auch für eine marktwirtschaftliche Wirtschaftsordnung von Bedeutung, denn Verantwortung und in gewissem Sinne auch Risiko können nicht sozialisiert, sondern nur persönlich getragen werden. Aber schon Joseph A. Schumpeter weist darauf hin, daß Unternehmer und Risikoträger doch nicht gleichzusetzen sind: „Die Übernahme des Risikos ist in keinem Falle ein Element der Unternehmerfunktion. Mag er auch seinen Ruf riskieren, die direkte ökonomische Verantwortung eines Mißerfolges trifft ihn nie“.

Im Anschluß an die klassische Nationalökonomie entstand jedoch eine einseitige theoretische Konzeption des Unternehmers, welche diesen primär als Kapitalisten interpretiert. Die Kapitalbereitstellung wird als essentieller Faktor gewertet. Leitung und Kontrolle werden erst als sekundäre unternehmerische Funktionen gesehen. Es ist dies jener Unternehmertypus, den schon Adam Smith vor Augen hatte. Diesem Unternehmertypus können, wie gesagt, wesentliche Merkmale der traditionellen Verlegertätigkeit subsumiert werden. Die erwähnte Gleichsetzung von „Unternehmer“ und „Kapitalist“, die aus der Verabsolutierung des Risikoträgertheorems resultiert, führte dazu, daß in letzter Konsequenz Lujó Brentano 1907 davon ausgehen konnte, daß in einer Aktiengesellschaft die Aktionäre die eigentliche Unternehmerfunktion ausüben. Auch bei Marx steht der Unternehmer stellvertretend für das Kapital. Seine Rolle wird durch die des Kapitals bei der Gestaltung der Produktionsverhältnisse bestimmt. Sowohl bei Adam Smith und David Ricardo als auch bei den Sozialisten bis

hin zu Karl Marx wird somit der Unternehmer primär als „Kapitalist“ gesehen. Sobald man aber nicht die Bereitstellung des Kapitals, sondern den zielgerichteten Einsatz von Produktionsfaktoren als die ureigenste Aufgabe des Unternehmers betrachtet, ist klar, daß das Risikoträgertheorem hier nicht greift. Solange der Unternehmer ohne irgendeine Produktionsleistung aus dem Kapital Gewinne erzielt, allein als Repräsentant des Kapitalismus fungiert, ist für einen Unternehmerbegriff als solchen neben dem des Kapitalisten kein Platz.

Entscheidende Impulse zu einer funktionalen Unternehmertheorie sind mit den Namen Johann Heinrich von Thünen, John Stuart Mill, Kurt Wiedenfeld und Joseph A. Schumpeter verknüpft. Thünen ist wohl auch der erste, der zwar einen Unterschied zwischen „Unternehmer“ und „Manager“ gesehen, aber nicht theoretisch ausgewertet hat. Auch Mill differenziert zwischen verschiedenen unternehmerischen Funktionen. Wiedenfeld versucht hingegen, das klassische Risikoträgertheorem weiterzuentwickeln und mit neuem Inhalt zu versehen. Er faßt den Unternehmer als „Risikogestalter“ auf, der aufgrund seiner Entscheidungen, seines unternehmerisch Tätigseins finanzielle Risiken herbeiführt und gestaltet, während demgegenüber der Kapitalist diese Risiken trägt. Beide Funktionen können auch in einer Person vereinigt sein.

Den wohl interessantesten Beitrag zur Unternehmertheorie hat jedoch der Österreicher Joseph A. Schumpeter geliefert, der in seiner „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ (1911) den Unternehmer als die entscheidende, gleichsam personifizierte strategische Variable im ökonomischen Prozeß ansieht. Schumpeters Unternehmer-Gestalt tritt uns schon im 17. Jahrhundert in der Figur des „Projectors“ schemenhaft entgegen, jenes genialen Projektanten, wie er im Ancien régime sich so häufig findet: gleichzeitig Erfinder, schöpferischer Unternehmer, Alchimist, Reformier, aber auch Phantast und Schwindler, oft alles in einer Person (wie ihn u. a. der englische Schriftsteller Daniel Defoe in seinem „Essay on Projects“ (1697) darstellte und mit Eigenschaften ausgestattet hat, die mehr als 200 Jahre später Schumpeter in ihrer ganzen ökonomischen Tragweite erkannt hat). Redlich erblickt darin das „dämonische“ Element des Unternehmers: Durch seine Innovationen verändert er unaufhörlich die Wirtschaftsstruktur, von innen her revolutionierend, in faustischem Drang das Alte zerstörend und Neues entwickelnd. (33) Der Unternehmer ist bei Schumpeter ein „Innovator“, der neue Produkte auf den Markt bringt, neue Herstellungsverfahren und Betriebsmethoden entwickelt, neue Absatzmärkte erschließt, oder sich durch Eroberung neuer Bezugsquellen oder

Neuorganisation des Absatzes eine zeitlich begrenzte Monopolstellung verschaffen kann. Damit wird der ökonomische Prozeß gleichsam auf eine qualitativ neue Stufe gehoben. Derartige dynamische Innovationen treiben die ökonomische Entwicklung voran. Bei Schumpeter liegt die Betonung auf Innovation, d. h. der erstmaligen Realisierung neuer Kombinationen von Produktionsmitteln. Die Ausbreitung der Innovation ist für ihn bloße Imitation, die durch den Konkurrenzmechanismus schnell und allgemein erfolgt. (34)

Der Unternehmer sucht dabei nicht die Konkurrenz des Marktes als Selbstzweck, sondern er versucht, ein Monopol zu errichten oder ein bestehendes zu durchbrechen. Nicht so sehr die Freiheit des Marktes ist entscheidend für die Funktion des Unternehmers, sondern seine dispositive Freiheit. Das entscheidende Kriterium dafür, ob jemand als Unternehmer bezeichnet werden kann, ist das jeweilige Verhalten des Betroffenen. Es handelt sich also um einen verhaltenssoziologischen Ansatz, der hier eine ganze ökonomisch-theoretische Konzeption trägt.

Dabei ist es notwendig, zwischen Erfindung und Durchsetzung, d. h. zwischen Kreativität und Innovation zu differenzieren: „Kreativ sein heißt, Neues entdecken, Innovieren heißt, etwas Neues tun ... Nicht genutzte Ideen bleiben wertlos. Ihr Wert zeigt sich erst bei der Durchführung. Vorher besitzen sie keinerlei praktische Bedeutung ...“. (35) Auf Parallelen zu den Elitentheorien des ausgehenden 19. Jahrhunderts (Nietzsche, Pareto, Mosca, Michels, Le Bon) hat u. a. Eduard März erwiesen, (36) der Schumpeters Entwicklungstheorie als einen Versuch wertet, den vagen Elitentheorien seiner Zeit einen konkreten wirtschaftstheoretischen Inhalt zu geben. Der Schumpetersche innovatorische Unternehmer wurde aber schon im 19. Jahrhundert von einer Reihe von Autoren antizipiert. So stellt etwa Max Wirth einen Konnex zwischen der Tätigkeit des Unternehmers, dem kapitalistischen Entwicklungsprozeß und den konjunkturellen Wachstumsschwankungen her. Er vertritt einen Ansatz, der jenem gleicht, der mit dem Schumpeterschen Theorem zumeist in Verbindung gebracht wird: „Dieser Prozeß ist eine Verschiebung der Gleichgewichte in den einzelnen Zweigen der Produktion und Konsumtion. Es ist dabei dem eigentümlichen Umstand Rechnung zu tragen, daß es nur sehr wenige produktive Köpfe, welche neue Erzeugnisse und Einrichtungen ins Leben rufen, gibt und daß die große Mehrzahl der Produzenten ihr Geschäft betreibt, wie es der Vater betrieben, oder daß sie die von einzelnen genialen Erfindern ins Dasein gerufenen Schöpfungen nachahmt. Wenn nun ein neues Erzeugnis den ersten Unternehmern außerordentlichen Nutzen bringt, so pflegt der Anblick des raschen, und gewöhnlichen Verdienstes die Eifersucht und Habsucht

vieler Produzenten auszustacheln, so daß sie sich in Masse auf die Herstellung des neuen Produktes oder auf den Handel mit demselben werfen". (37)

Auch Werner Sombart und Friedrich von Wieser vertreten ähnliche Standpunkte. Sombart bezeichnet etwa den Unternehmer als einen „Erfinder neuer Formen der Produktion, des Transportes und Absatzes, Entdecker neuer Absatzmöglichkeiten, Eroberer und Organisator . . .“. Wie so oft in der Geschichte der ökonomischen Theorien werden manche Theoreme zeitlich parallel entwickelt, sobald ein Problem in das wissenschaftliche Bewußtsein tritt. (38)

Diese positionale Rolle des Unternehmers als Schlüsselfigur ökonomischer Dynamik und seine explizite Verbindung mit dem Wirtschaftsprozeß prägen aber auch die in der Nachfolge Schumpeters stehende neueren Literatur zu diesem Thema. Auch hier wird in erster Linie das dispositive Element betont, also derjenige als Unternehmer angesehen, dem die Gestaltung und letzte Entscheidung aller wirtschaftlichen Vorgänge im Betrieb obliegt und der grundsätzliche Führungs- und Entscheidungskompetenz besitzt (K. Mellerowicz). So gesehen werden zumeist alle Personen, die Unternehmerentscheidungen an der Führungsspitze eines Unternehmens treffen, in den westlichen Marktwirtschaften heute als „Unternehmer“ gesehen. Auf der gesellschaftspolitischen Ebene gibt es vornehmlich von Seiten der Arbeitgeberverbände Bestrebungen, die leitenden Mitarbeiter zu Mitunternehmern zu deklarieren, da diese in der Hierarchie des Betriebs, wenngleich graduell abgestuft, Unternehmerfunktionen ausüben. Man gelangt damit zu einer Neufassung des Unternehmerbegriffes, der zwar alle „unternehmerisch Tätigen“ einschließt, aber praktisch inhaltsleer wird. Für die Zugehörigkeit zu dieser sozialen Gruppierung sind nicht zuletzt auch die Selbsteinschätzung, soziale Attitüden und Prestige, sowie die damit verbundene Verantwortung für das Gesamte der Organisation mitentscheidend. Inwieweit diese extensive Formulierung des Unternehmerbegriffes tatsächlich realistisch ist, bleibt allerdings fraglich.

Zusammenfassend könnte man, entsprechend dem heutigen Diskussionsstand, die Träger unternehmerischer Funktionen positional folgendermaßen unterscheiden:

1. Den Eigentümer-Unternehmer, nach dem Eigentumsrecht an einem Unternehmen. Dieser wird jedoch erst dann zum eigentlichen Unternehmer, wenn er auch dispositive Aufgaben übernimmt. Sein Einkommen aus der Unternehmertätigkeit besteht im allgemeinen aus drei Segmenten: aus dem Unternehmerlohn, aus einer Risikoprämie, da er als Eigentümer

sein Kapital bewußt unter Aspekten der Ungewißheit einsetzt, und aus der Restgröße einer Eigenkapitalverzinsung.

2. Der Manager-Unternehmer, der aufgrund seiner mit Verfügungsmacht ausgestatteten Position, die er durch Delegation des originären Eigentümers erhält, zum Träger unternehmerischer Funktionen wird. Damit verselbständigt sich das Kapital im Zuge des Nutzungsprozesses weitgehend gegenüber dem Kapitaleigner. Der Manager, wenn er nicht selbst finanziell am Unternehmen mitbeteiligt ist, ist gleichsam ein „kapitalloser Unternehmer“ mit weitgehender Dispositionsmacht, die umso weitreichender wird, je mehr Dispositionsgewalt dem Managerunternehmer eingeräumt wird, je mehr Dispositionsgewalt dem Managerunternehmer eingeräumt wird (etwa bei Streubesitz von Aktien oder auch bei multinationalen Unternehmen, deren Eigenkapital als Folge von Verschachtelung oder weil es sich um Kleinst Eigentümer handelt, weit gestreut ist). Es zeigt sich, daß sich in den „Managerial Enterprises“ die Unternehmensführung weitgehend von den Interessen der Eigentümer verselbständigt. Sie folgen weitgehend ihrem eigenen Kalkül. Der Aktions- und Unabhängigkeitsspielraum der Unternehmensleitung steigt vor allem in monopolistischen und oligopolistischen Märkten an. (39)
3. Der Funktionärs-Unternehmer, der aufgrund eines Dekrets als dispositiver Faktor eingesetzt wird und für den Bereich der Faktorkombination eine Unternehmereigenschaft besitzt. Für ihn ist charakteristisch, daß er – und dies trifft insbesondere auch für zentralgelenkte Planwirtschaften zu – in erste Linie Leiter der Produktion ist, während andere wichtige unternehmensstrategische Bereiche oder Entscheidungsbefugnisse bei einer zentralen Bürokratie oder bei politischen Instanzen liegen.

Wenn man also die Funktionsbereiche des Unternehmens entsprechend differenziert und nach einzelnen Funktionen aufgliedert, so zeigt sich, daß unter diesem Aspekt unternehmerische Tätigkeit unabhängig von bestimmten Herrschaftssituationen und somit ein integrierender Bestandteil in jeder arbeitsteiligen Ökonomie ist, weil Arbeit und Kapital in jedem Falle eines dispositiven Faktors bedürfen. Die Funktion dieses dispositiven Faktors wird stark geprägt durch die sozioökonomischen Umweltbedingungen.

In seinem Buch „The Third Industrial Age“ (1980) unterteilt Charles Tavel die industrielle Entwicklung in drei Phasen, die jeweils durch einen besonderen Unternehmertypus geprägt sind; die erste Phase durch den „Entrepreneur“, die zweite durch den „Manager“ („Organisation men“) und die dritte durch eine neue Form des „Corporate leader“, den „Strategen“. Es ist in erster Linie Angelegenheit der Gesellschaftspolitik, welche

spezifische Unternehmerfunktion. Daß es sie gibt, darüber kann die Standespolitik, ob man lieber als Unternehmer, Manager bezeichnen möchte. In jedem relevanten Entscheidungen von sozialer sozialer Konfigurationen

Anmerkungen

- * Dieser Beitrag fußt z. T. auf Über "Industriesystem" Verlag Ueberreuter.
- (1) A. Burghardt, Einführung in die
- (2) Zit. bei E. P. Thompson, Plebe
- englischen Sozialgeschichte d
- (3) Die typologisierende Verfahren
- Formulierung des Typusbegriff
- schufen, ist in diesem Zusammen
- für die sozialhistorische Forsch
- geschichte", welche innerhalb
- als Residuum einer individualis
- daraus das Postulat nach einer
- geistigen Durchdringung des in
- phien aufbereiteten Materials
- komparativem Aspekt allerdings
- Vgl. dazu Sachtler, Wandlungen
- 19. Jahrhunderts. Ein Versuch z
- 1937; W. Zorn, Typen und Entw
- hundert, in: VSWG 44 (1957),
- Economic Theory. A Historical
- XXXIX (1949); P. Kilby (Hrsg.),
- (4) F. Redlich, Der Unternehmer. V
- (5) R. E. Pumphrey, The Introducti
- Adaption of Social Institution, i
- (6) R. Braun, W. Fischer, H. Gro
- Wirtschaftliche Aspekte, 1972,
- (7) Vgl. auch: M. W. Flinn, The Ori
- Industrielles Management. Ko
- VSWG 56 (1969), S. 332; F. Ha
- The International Analysis, 19
- Österreich, Ideal und Wirklichk
- (8) „Dem Unternehmer erscheint
- Organismus, für den Manager
- F. Redlich, Der Unternehmer.
- S. 175

tionen höher oder niedriger bewertet werden.
kein Zweifel bestehen. Es ist auch ein Problem
diese Träger unternehmerischer Funktionen
ger, Technostruktur, Strategen oder sonstwie
Falle werden aber die unternehmenspolitisch
on einzelnen Personen innerhalb ganz spezifischen
gefällt.

legungen in meinem A. Brusatti gewidmeten Buch „Das
ter, 1988.

Allgemeine Soziologie, 1972, S. 32 f.

ijische Kultur und moralische Ökonomie, Aufsätze zur
es 18. und 19. Jahrhunderts, 1980, S. 63.

ungsweise, für die Max Weber und Otto Hintze mit ihrer
es (Real- und Idealtypus) die methodischen Grundlagen
anhang wichtig. Theodor Schieder hat diesen Typusbegriff

ung nutzbar zu machen versucht; für die „Unternehmer-
der Wirtschafts- und Sozialgeschichte gewissermaßen
nzierenden Betrachtungsweise anzusehen ist, ergibt sich

adäquaten Systematisierung, fortlaufenden Ordnung und
Form von Firmengeschichten und Unternehmerbiogra-

- ein Forschungsprogramm, welches zumindest unter
s noch nicht in befriedigender Weise geleistet worden ist.

en des industriellen Unternehmers seit dem Beginn des
zur Typologie des Unternehmers, Diss. Halle-Wittenberg.

cklungskräfte deutschen Unternehmertums im 19. Jahr-
S. 61 ff; Vgl. auch: G. H. Evans, The Entrepreneur and
and Analytical Approach, in: American Economic Review

Entrepreneurship and Economic Development, 1971.
Wirtschafts- und sozialgeschichtliche Studien, 1964.

on of Industrialists into the British Peerage: A Study in
in: American Historical Review LXV (1959)

ßkreutz, H. Volkmann (Hrsg.), Industrielle Revolution.
S. 82.

gins of the Industrial Revolution, 1966, S. 79; J. Kocka,
nzeptionen und Modelle in Deutschland vor 1914, in:

rbison Ch. A. Myers, Management in the Industrial World.
59, S. 8 ff; H. Matis, D. Stiefel, Unternehmenskultur in
seit, Wien 1987, S. 14-19.

die Unternehmung wie ein am Leben zu erhaltender
ist sie ein Mechanismus, der in Gang gehalten wird“.

Wirtschafts- und sozialgeschichtliche Studien, 1964,

- (9) Vgl. R. Morris, The Economic Theory of „Managerial“ Capitalism, 1964; S. 23 ff.; J. Kocka, wie Anmerkung (7), S. 714 ff; Hartmann, Der deutsche Unternehmer. Autorität und Organisation, 1968, S. 67 ff; C. W. Mills, The Power Elite, 1956, S. 121 ff
- (10) J. Kocka, wie Anmerkung (7), S. 714 ff.
- (11) J. K. Galbraith, The New Industrial State, 1967, S. 96.
- (12) Vgl. allgem. E. T. Penrose, The Growth of the Firm, 1980, 2. Aufl.; R. Tann, Development of the Factory, 1970.
- (13) H. Emminghaus, Allgemeine Gewerkslehre, 1868, S. 162 und 169.
- (14) Vgl. H. Rosenberg, Große Depression und Bismarckzeit: Wirtschaftsablauf, Gesellschaft und Politik in Mitteleuropa, 1967.
- (15) Der Ausdruck „Management“ findet sich schon im 18. Jahrhundert, so bei Mandeville und Bentham.
- (16) Vgl. F. Redlich, wie Anmerkung (8), S. 175.
- (17) J. Robinson, Die Gesellschaft als Wirtschaftsgesellschaft, 1971, S. 79.
- (18) Daraus entwickelt sich häufig so etwas wie eine „Corporate Culture“, eine weitgehende Selbstidentifikation mit der Firma und den vorgegebenen Unternehmenszielen. Die modernen betrieblichen Großorganisationen entwickeln dazu eigene Rituale, „Glaubenssätze“ und festgeschriebene Verhaltensweisen. Vgl. T. E. Deal/A. A. Kennedy, Corporate Culture. The Rites and Rituals of Corporate Life, 1982.
- (19) Vgl. für England: S. Pollard, The Genesis of Modern Management. A Study of the Industrial Revolution in Great Britain, 1965; P. L. Payne, British Entrepreneurship in the Nineteenth Century, 1974.
- (20) L. Urwick, E. F. Brech, The Making of Scientific Management, 2 Bde, 1949.
- (21) J. Kocka, wie Anmerkung (7), S. 341 f.
- (22) S. Lilley, Technischer Fortschritt und industrielle Revolution 1700-1914, in: C. Cipolla, K. Borchart (Hrsg.), Europäische Wirtschaftsgeschichte, Bd. 3: Die industrielle Revolution, Stuttgart 1976, S. 160 ff.
- (23) J. J. Bourcart, Die Grundsätze der Industrieverwaltung. Ein praktischer Leitfaden, 1874. Zitiert bei J. Kocka, wie Anmerkung (7), S. 339.
- (24) O. Ullrich, Technik und Herrschaft. Vom Handwerk zur verdinglichten Blockstruktur industrieller Produktion, 1979, S. 216
- (25) Vgl. H. Daems, H. van der Wee (Hrsg.), The Rise of Managerial Capitalism, 1974, S. 5 ff.
- (26) Dazu und zum folgenden: J. Kocka, wie Anmerkung (7), S. 368 ff.
- (27) A. D. Chandler jun., The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business, 1977, S. 376
- (28) J. Kocka, wie Anmerkung (7), S. 354 f.
- (29) Th. J. Peters/R. H. Waterman jr., In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies, 1982, S. 6. Vgl. auch Ch. Barnard, The Function of the Executive, 1968. H. J. Leavitt, Managerial Psychology, 4. Aufl., 1978; J. G. March, J. P. Olson, Ambiguity and Choice in Organisations, 1976; J. Mintzberg, The Nature of Managerial Work, 1973; P. Lawrence, J. Lorsch, Organisation and Environment, 1967.
- (30) J. K. Galbraith, wie Anmerkung (11) S. 86 ff. Vgl. auch: L. Hannah, The Rise of the Corporate Economy, 1976, S. 3 f.

- (31) Vgl. J. A. Schumpeter, *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, 1975 (1942); E. März, *Joseph Alois Schumpeter, Forscher, Lehrer und Politiker*, 1983, S. 19
- (32) Der Begriff „Entrepreneur“ selbst leitet sich vermutlich ab vom lateinischen Interpre(he)ndere (unternehmen, wobei prendere nehmen, im Sinne von wegnehmen oder auch abweichendes Verhalten bedeutet). Aber auch die etymologische Ableitung im Deutschen ist durchaus aufschlußreich: Während das alte deutsche Verbum „unternehmen“ schon im Laufe des 18. Jahrhunderts neben „enterprenieren“ auf gewerbliche Betätigung angewandt wurde, erscheint das Substantiv „Unternehmer“ erst Ende des 18. und Anfang des 19. Jahrhunderts. In der 1801 erschienenen 2. Auflage von Johann Christoph Adelungs „Grammatisch- Kritischem Wörterbuch“ fehlt es noch, und in Joachim Heinrich Campes in demselben Jahr erschienenen „Wörterbuch zur Erklärung und Verdeutschung der unseren Sprache aufgedrungenen fremden Ausdrücke“ ist „Unternehmer“ als Ersatz für das gebräuchliche Fremdwort „Entrepreneur“ empfohlen. In Johann Georg Krünitz' „Ökonomisch- Technologischer Encyclopädie“ (1773-1858) erscheint der einschlägige Aufsatz noch unter dem Stichwort „Entrepreneur“. Der Begriff „Unternehmung“ findet sich hingegen noch im Konversationslexikon von Brockhaus, Ausgabe 1863, im Sinne einer Aktion schlechthin, also noch nicht als Bezeichnung für ein wirtschaftlich-rechtliches organisiertes Gebilde (vgl. Redlich, *Unternehmer*, 1964, S. 171).
- (33) Vgl. F. Redlich, wie Anmerkung (4), S. 178.
- (34) Hingegen mißt Redlich auch der s. g. „derivaten Innovation“ eine wichtige Funktion zu. Vgl. P. L. Payne, wie Anmerkung (19), S. 13.
- (35) Th. J. Peters, R. H. Waterman, jr., wie Anmerkung (29), S. 206.
- (36) E. März, wie Anmerkung (31), S. 99
- (37) M. Wirth, *Österreichs Wiedergeburt aus den Nachwehen der Krisis*, 1878, S. 24.
- (38) Vgl. W. Sombart, *Der kapitalistische Unternehmer*, in: *Archiv für Sozialwissenschaften und Sozialpolitik* (1909), S. 689 ff.
- (39) E. J. Häberle, *Strukturwandel der Unternehmung. Untersuchungen zur Produktionsform der bürgerlichen Gesellschaft in Deutschland von 1870-1914*, 1979, S. 60; A. A. Berle, G. C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, 1932.

Alois Mosser

Unternehmertum und Familie in Österreich. Zur Funktionalität des „patriarchalischen Systems“ in der Industrialisierung

In seiner 1960 erschienenen Studie über „Unternehmensfinanzierung und Privatkredit im österreichischen Vormärz“ betonte der Jubilar die in der Geschichte der Industrialisierung Österreichs lange ungebrochene Tradition „patriarchalischer“ Verhältnisse und verwies auf die Aussagen des Nationalökonom und Wirtschaftspolitikers Albert Schäffle, der noch in den sechziger Jahren des 19. Jahrhunderts ein „gemäßigtes patriarchalisches System“ als den Grundpfeiler wirtschaftlicher Wohlfahrt und sozialer Ordnung ansah. (1) Im Jahre 1868 bezeichnete Arwed Emminghaus bei seinen Betrachtungen über optimale Betriebsorganisation und Betriebsführung die „Monarchie“ als „die ausschließlich berechtigte Verfassungsform in gewerklichen Unternehmungen“. (2) So verwundert es nicht, daß in den industrietopographischen Handbüchern dieser Zeit eine „ganze Familien, vom Kinde bis zum erwachsenen Manne“ erfassende Arbeitsorganisation als ideal für die betriebliche Ökonomie wie für die soziale Absicherung der Arbeiterschaft hingestellt wurde. (3) Gemäß diesen Vorstellungen wandelte sich der Unternehmer zum staatlich autorisierten Träger weitreichender ökonomischer und sozialer Entscheidungen, wurde er zur Verkörperung des Fortschritts in Wirtschaft und Gesellschaft. Die „monarchisch-patriarchalisch“ definierte Autonomie des Unternehmers verband das traditionelle Leitbild feudalen Herrentums mit dem des liberalen Wirtschaftsbürgertums, woraus sich seine Verfügungsgewalt und Verantwortlichkeit ableiteten. Diese erstreckten sich gleichermaßen auf das Haus, die „engere“ Familie, wie auf den Betrieb, die „erweiterte“ Familie; eine Trennung im Sinne der Ausbildung einer „Betriebsöffentlichkeit“ war noch nicht erfolgt. Damit fanden familiäre Organisations- und Entscheidungsmechanismen in Unternehmen und Unternehmensführung Eingang.

Dieses „System“ wurde in Österreich noch zu Beginn des letzten Drittels des 19. Jahrhunderts als ideell wohl begründet und empirisch erprobt angesehen. Die einleitend angeführten Belegstellen ließen sich beliebig vermehren. Die Rolle familialer Strukturen in der Industrialisierung wird in der wirtschafts- und sozialhistorischen Literatur jedoch unterschiedlich bewertet. Entgegen mancher negativen Beurteilung betont Jürgen Kocka,

daß diese „den Durchbruch des Industriekapitalismus förderten und Probleme der (kapitalistischen) Industrialisierung zu lösen halfen, die anders kaum hätten gelöst werden können“. Doch auch er sieht ihre *Wirksamkeit auf die Frühindustrialisierung begrenzt*; mit der Durchsetzung des Hochkapitalismus am Ende des zweiten Drittels des 19. Jahrhunderts traten in Deutschland die disfunktionalen Elemente im Verhältnis von Familie und Industrie „stärker in den Vordergrund“. Zum einen „benötigte die Industriewirtschaft familiäre Krücken sehr viel weniger als am Anfang“, weiters zeigte die Großwirtschaft die „Grenzen des Familienunternehmens deutlich“ auf, und drittens „veränderte sich die Unternehmerfamilie in einer Weise, die sie immer weniger befähigte, jene ökonomischen Funktionen zu erfüllen. (4)

Die von Kocka für Deutschland behauptete „Wende“ fällt zeitlich mit den eingangs zitierten Belegen der Hochschätzung patriarchalischer Ordnungsprinzipien zusammen. Deutet der darin zum Ausdruck kommende Gegensatz darauf hin, daß die von wirtschafts- und sozialpolitischen Leitideen suggerierten Vorstellungen nicht mehr und immer weniger der Wirklichkeit entsprachen? Hatte das „patriarchalische System“ in der Donaumonarchie länger Gültigkeit, und wenn, entsprach der verspätete Abbau auch der gegenüber Deutschland bestehenden Entwicklungsverzögerung in der kapitalistischen Wirtschaftsweise? Anders gefragt, dürfen wir in dem anhaltenden Patriarchalismus eine Grundeigenheit der österreichischen Spielart des Kapitalismus sehen? Dieser Aufgabenstellung kann sicherlich nicht in einem kurzen Essay entsprochen werden, für schlüssige Antworten fehlt es zudem an geeigneten Vorarbeiten. Die folgenden Ausführungen können daher nur der Präzisierung des Problems dienen, indem sie eine Strukturierung und Bündelung der historischen Erscheinungsformen familialer Einflußnahme auf das industriekapitalistische Unternehmertum versuchen.

Im Selbstverständnis des liberalen Bürgertums kam dem Unternehmer Befehlsgewalt und Verantwortung sowohl als Familienoberhaupt gegenüber seinen Angehörigen als auch als Fabriksherr gegenüber seinen Angestellten und Arbeitern zu. Dieser absolute Führungsanspruch in allen ökonomischen, sozialen und sittlich – moralischen Belangen fand z. B. bei Emminghaus die lapidare Begründung: „Einer muß herrschen“. (5) Entsprach die unternehmerische Tätigkeit zu Beginn des letzten Drittels des 19. Jahrhunderts solchen Vorstellungen oder verbirgt sich dahinter ein idealtypisches Wunschbild im Sinne der herrschenden wirtschafts- und sozialpolitischen Anschauungen?

Die sittliche Motivation, mit der Unternehmer ihre Tätigkeit begründeten, zeigt in vielen Fällen eine derartige „Leitbildnähe“. So wird von Vaterlandsliebe, vom Dienst an der Gesellschaft, vom Vorantreiben des wirtschaftlichen und sozialen Fortschritts und von der Sorgspflicht für die Familie und Betrieb Anvertrauten gesprochen. Stand im Vormärz das „national – patriotisch – industriöse Vorwärtskommen“ – so der Seidenindustrielle Paul Mestrozi in seinen 1840 verfaßten Lebenserinnerungen – im Vordergrund, rückten mit fortschreitender Industrialisierung Sozialleistungen stärker ins Blickfeld der Öffentlichkeit. Das Gesuch Heinrich Drasches um Erhebung in den erbländischen Ritterstand (1870), in dem er seine Besitzungen (15 Kohlengruben und 14 Ziegel- und Tonwarenfabriken mit insgesamt an die 10.000 Beschäftigten sowie umfangreiche landtäfelige Güter in Niederösterreich, Böhmen und Ungarn) anführt, wurde von der Niederösterreichischen Statthalterei mit dem ausdrücklichen Hinweis auf die „humanitäre Gesinnung“ des Antragstellers positiv begutachtet. Drasche hatte bereits 1867 auf der Pariser Weltausstellung die „humanitäre Medaille“ für seine fortschrittlichen Sozialeinrichtungen in Bergwerken und Fabriken zugesprochen erhalten. Auch Andreas Töpfer wurde diese Auszeichnung und die Nobilitierung zuteil. Der Guts- und Eisenwerksbesitzer zu Neubruck (bei Scheibbs, Niederösterreich) hatte sich nicht nur um die Kranken- und Altersversorgung seiner Arbeiter verdient gemacht, sondern stiftete und förderte auch zahlreiche gemeinnützige soziale Institutionen. Wie Töpfer besaß auch Josef Werndl in Steyr das „Vater-Image“ bei seinen Arbeitern wie in der Stadt. Beide identifizierten sich mit diesem Rollenbild und sahen in dem patriarchalischen Führungsstil die Grundlage ihres erfolgreichen Wirkens.

Doch welche Bedeutung kam diesen patriarchalischen oder paternalistischen Methoden der Betriebsführung im Werdegang des Industriekapitalismus zu?

Wie in Angelegenheiten der Familie beanspruchte der Unternehmer auch in der Betriebsführung uneingeschränkte und bindende Entscheidungsgewalt. Die sittliche Begründung wurde in der ebenso ungeschmälernten persönlichen Fürsorge gesehen, die der Familienvater seinen Angehörigen und der Fabriksherr seinen Angestellten und Arbeitern zuteil werden ließ. Daraus ergab sich aber auch, daß das Gedeihen des Unternehmens als vorrangiges Ziel einzustufen war, dem sich alle anderen Interessen und Ansprüche seitens der Familie oder der Belegschaft unterzuordnen hatten. Man ist an die Wertkategorien feudaler Herrschaft: „Schutz und Schirm“ und „Treue und Gehorsam“ erinnert; sie dienten dem Wirtschaftsbürger-

tum jedoch nicht nur als sittliche Legitimation, ihre Übernahme versprach zugleich eine effiziente Nutzung familialer und betrieblicher Ressourcen.

Für die „Überlagerung“ und wechselseitige Beeinflussung der „Sozialsysteme“ Familie und Betrieb können noch im Hochkapitalismus zahlreiche Belege gefunden werden. Ein Kriterium ist das schon erwähnte Fehlen einer „Betriebsöffentlichkeit“, einer Trennung von Familie und Betrieb. Von der Waldviertler Textilfabrikantenfamilie Hackl wird berichtet, daß ihre Wohnung in direkter Verbindung mit den umliegenden Arbeitsräumen der Fabrik stand, so daß die Arbeiter und Dienstboten aus und ein gingen. Integrierte Wohn- und Produktionsfunktion zeichnete auch das Wiener Haus des Papierindustriellen und Druckereibesitzers Matthäus Salzer aus. In dem den unverheirateten Angestellten und Arbeitern vorbehaltenen Wohntrakt hatten auch die Söhne des Fabriksherrn vor ihrer Eheschließung Quartier zu beziehen, wenn sie im Betrieb tätig waren.

Selbst der 1896 in der Wiedner Hauptstraße in Wien errichtete „Hof“ der Hutfabrik „P. u. C. Habig“ repräsentiert noch in seiner Anlage die durch die Person des Unternehmers gestiftete Einheit von Familie und Betrieb, wenngleich nun deutlich „Trennwände“ die einzelnen Funktionsbereiche voneinander absonderten.

Einen weiteren Hinweis liefert das patriarchalische Erziehungssystem, das in der Familie wie im Betrieb den gleichen Zielen verpflichtet war. Hier wie dort sollten durch die Vermittlung bürgerlicher Lebensgrundsätze wie Pflichtgefühl, Ordnungsliebe, Fleiß, Sparsamkeit und Gehorsam verantwortungsbewußte, dem Unternehmen dienende Kräfte herangezogen werden. Dieses Erziehungsideal, das hinter allen Disziplinierungsmaßnahmen durchschimmert, war auf den Aufbau einer vertikalen Solidarität gerichtet, die die Familienangehörigen wie die Betriebsbelegschaft dazu veranlassen sollte, den Vorteil des Unternehmens vor dem eigenen zu reihen. Vor allem der Gründergeneration gelang es, durch die Motivation des „gemeinsamen Aufbaus“ disfunktionale Bestrebungen hintanzuhalten. Mit der „Versachlichung“ der Betriebe schwand die Wirksamkeit Identität stiftender Ideen, persönliche Ansprüche aus dem Kreis der Familie wie der Belegschaft wurden formuliert und als Forderung erhoben.

„Versachlichung“ heißt auch Trennung von Familie und Betrieb. Allein die Tatsache, daß das Unternehmen in seiner langfristigen Konzeption den unmittelbaren Ansprüchen einzelner Familienmitglieder, ja selbst einer ganzen Generation übergeordnet war, begründete dessen Eigenwertigkeit. Dazu kam, daß zwar die familialen Ordnungs- und Führungsprinzipien das patriarchalische System ideell stützten, jedoch zur Bewältigung industrieka-

pitalistischer Aufgaben immer weniger ausreichten. Dies förderte Tendenzen der Objektivierung, eine rationale Sicht der Dinge machte sich breit. Die von Robert A. Kann als positivistisch, ja „ultrarational“ bezeichnete Einstellung des liberalen Bürgertums mag hier eine Wurzel haben. Die Rückbildung rein gefühlsmäßiger oder ideeller Bindungen reduzierte auch den patriarchalischen Führungsstil auf Input- und Output – Überlegungen. Vielleicht steht diese Entwicklung aber auch damit in Zusammenhang, daß oft schon die „zweite“ Generation die ererbte affektbeladene Bindung an Besitz und Erwerbsleben aufgab und sich anderen Berufszielen zuwandte.

Es wäre jedoch unrichtig, daraus abzuleiten, daß in frühkapitalistischer Zeit tatsächlich der „allezeit und überall gegenwärtige, alles durchschauende Unternehmer“ (6) in hausväterlicher Allgewalt Betrieb und Familie lenkte. Dieser in der Wirtschafts- und Sozialpolitik in Österreich bis in die achtziger Jahre des 19. Jahrhunderts fortgeschriebene Leitsatz fand keine Entsprechung in der historischen Realität. Besonders in den ökonomisch – technischen Bereichen entwickelten sich frühzeitig mit der Durchsetzung der maschinellen Produktionsweise davon abweichende Führungsmodelle.

Schon die im ausgehenden 18. Jahrhundert im Auftrage der Regierung von der Hofkammer unternommenen Bemühungen, die „Kapitalisten“ zu Betriebsgründungen oder Finanzierungsbeteiligungen zu veranlassen, bewirkten eine Aufspaltung der Unternehmerfunktionen. In der Regel wurde die produktionstechnische Leitung einem Fachmann anvertraut, der nicht selten durch Gesellschaftsvertrag an das Unternehmen gebunden wurde. Als Johann Heinrich Geymüller (der Jüngere) 1833 in Vöslau (Niederösterreich) die kurz zuvor errichtete Wollschlängerei zu einer mechanischen Kammgarnspinnerei auszubauen beabsichtigte, gewann er Emil Rode aus Dessau (Anhalt) als Gesellschafter und technischen Direktor. Diese Funktion erstreckte sich auch auf personalpolitische und finanzwirtschaftliche Fragen, soweit sie die Aufnahme von Facharbeitern und die Finanzierung der Maschinenkäufe betrafen. Die „Gesamtleitung“ wurde Carl Deahna, dem Bruder der Gattin von Geymüller, anvertraut, der sich mit dem gleichen Anteil wie Rode, nämlich einem Viertel, am Gesellschaftskapital beteiligte. Geymüller selbst, obwohl Hauptaktionär, hielt sich von der Leitung fern.

Doch auch für den Einzelunternehmer lösten sich die Führungsprobleme nicht mit der Besinnung auf die patriarchalische Entscheidungsgewalt. Die mit dem betrieblichen Wachstum sich rasch mehrenden Aufgaben in den Bereichen Organisation, Produktion, Absatz und Finanzierung überstiegen die Kräfte des „alles überschauenden“ Unternehmers; eine Aufteilung der Unternehmerfunktion auf mehrere Führungskräfte wurde notwendig. Diese

nahm man jedoch womöglich aus dem Kreis der eigenen Familie oder der Verwandtschaft. Obwohl mit der Konstruktion des Familienbetriebes das patriarchalische System prolongiert erscheint, setzte sich damit das Prinzip der kollegialen Leitung durch, was die Ausbildung neuer Managementtechniken notwendig machte.

Über Tempo und Intensität dieser Entwicklung wissen wir noch wenig. Unternehmensgeschichtliche Arbeiten haben aber eine Vielzahl von Belegen erbracht, die zeigen, daß die Mitarbeit der Söhne im väterlichen Betrieb meist sehr früh zur Ausgliederung spezieller Aufgabengebiete und zu Änderungen in der Organisation führte. Schon die Anfänge des Industriezeitalters sind davon gekennzeichnet.

Als im Jahre 1805 Matthäus Rosthorn, der Gründer der Metallwarenfabrik in Fahrafeld (Niederösterreich), starb, traten dessen fünf Söhne gemeinsam die Führung des väterlichen Unternehmens an. Mit dem Neubau der Fabrikanlagen und der Modernisierung des Produktionsapparates im Zuge einer Betriebsverlegung wurde August Rosthorn mit der technischen Gesamtleitung betraut; er hatte zuvor in Belgien und England die neuen Produktionsverfahren studiert (u. a. den Puddlingprozeß) und versuchte nun, sie in Österreich heimisch zu machen. Obwohl bei den weiteren recht zahlreichen Betriebserwerbungen und -gründungen der „Gebrüder Rosthorn“ der Gedanke einer funktionalen Aufteilung der Führungsaufgaben keine besondere Rolle mehr spielte, jeder übernahm die Leitung einiger Werke, läßt doch die intern getroffene Entscheidung, dem „Metallurgen“ August Rosthorn die Hüttenwerke und Hochöfen zu überantworten, die Vorrangigkeit von qualifikationsbezogenen Überlegungen vor schlichtem Besitzteilungsdenken erkennen.

Familiensinn und wachsende Anforderungen an das Management veranlaßten den Unternehmer der „Gründerzeit“, schon beizeiten die Söhne an der Firmenleitung zu beteiligen. Dabei versuchte man, die familialen Ressourcen möglichst effizient einzusetzen. Johann Nepomuk Reithoffer, der Begründer der Kautschukindustrie in Österreich, beschäftigte 1872 bereits 800 Arbeiter in seinem Werk in Wimpassing (Niederösterreich). Die Aufgabenverteilung unter die vier Söhne läßt auch ein hierarchisches Element erkennen. Der Älteste, Eduard, erhielt die Stellvertreterrolle des Vaters zugesprochen, Ludwig wurde mit der kaufmännischen sowie Moritz und Rudolf mit der produktionstechnischen Leitung betraut.

Es wurde auch üblich, den Kindern im Sinne der geplanten Verwendung im Unternehmen eine fachspezifische Ausbildung zuteil werden zu lassen. Der Bildungsweg der drei Söhne des Textilfabrikanten Heinrich Hackl

(Weitra, Niederösterreich), Heinrich, Eduard und Robert, darf in dieser Hinsicht als typisch bezeichnet werden. Bereits zum Erwerb der Grundschulbildung standen Privatlehrer zur Verfügung. Schließlich wurde Heinrich an die Heidelberger Universität geschickt, wo er das Studium der Rechte mit dem Erwerb des Doktorats beschloß, Eduard erhielt eine kaufmännische Ausbildung an einer höheren Handelslehranstalt in Wien, und Robert absolvierte hier die Kunstgewerbeschule am k. k. österreichischen Museum für Kunst und Industrie. Damit erwarben sie die Qualifikation für die Ausübung jener unternehmerischen Funktionen im Familienbetrieb, die ihnen von Kindheit an zugehört waren.

Insgesamt entsteht der Eindruck, daß das in der politischen Perspektive des Liberalismus gezeichnete Familien- und Unternehmerbild ideologisch schematisiert ist und nur wenig historische Züge besitzt. Es zeigt sich, daß familiäre Ressourcen und Führungsmechanismen schon in frühindustrieller Zeit an Tragfähigkeit einbüßten und nicht mehr zur Leitung eines Fabriksbetriebes ausreichten.

Andererseits gibt es viele Hinweise darauf, daß das patriarchalische System noch im Hoch- und Spätkapitalismus wichtige Funktionen erfüllte. Obwohl eine systematische Analyse dieser Zusammenhänge aus österreichischer Sicht noch nicht erfolgt ist, legen die das Wirtschaftssystem charakterisierenden strukturellen Eigenheiten Schlüsse dieser Art nahe.

Betreffend die Organisation der Waren- und Dienstleistungsproduktion fällt das Zurückbleiben der Betriebs- hinter der Unternehmenskonzentration auf. Die Zählungsergebnisse des Jahres 1902 belegen noch das Vorherrschen kleiner und mittlerer Betriebsgrößen, nur in einigen Bereichen der Grundstoffindustrie (Bergbau, eisenschaffende Industrie) war es zur Ausbildung großer Produktionseinheiten gekommen, während die Zusammenschlußbewegung auf Unternehmensebene in beinahe allen Sektoren und Branchen voranschritt. Selbst die Kapitalgesellschaften widerspiegeln diese Verhältnisse: In finanzwirtschaftlicher Hinsicht sind viele als Großunternehmen (Großkonzerne) anzusprechen, in produktionstechnischem Sinne überwog die traditionelle, aus einer Vielzahl von Einheiten bestehende Betriebsstruktur.

Diese Verhältnisse fanden ihre Entsprechung in der Organisationsstruktur des Managements. Auf betrieblicher Ebene zeigt sich eine zähe Beharrlichkeit patriarchalischer Führungstechnik, die sich häufig von der „Familienpräsenz“ herleitete. Außerdem ist festzuhalten, daß die Gründung einer Aktiengesellschaft nicht automatisch für die betroffenen Betriebe eine Modernisierung der Managementpraktiken bedeutete. Diese waren in der

Regel noch lange durch die aus dem Familienbetrieb überlieferten Formen personenbezogener und nicht von der Sache her begründeter Aufgabenteilung gekennzeichnet. Unternehmergehalten steht natürlich ebenso in Wechselwirkung mit technologischen Veränderungen und Marktprozessen. Alles in allem scheint jedoch die familiär bezogene, wenig formalisierte und kaum kontrollierte Führungsarbeit des Unternehmers nicht ohne Erfolg gewesen zu sein. Die große Bedeutung oft nur einiger „Unternehmersdynastien“ für die Entwicklung ganzer Branchen macht dies deutlich.

Diese relativ kleine Zahl von vielfach durch Heiratsverbindungen miteinander verknüpften Familien war auch führend bei der Ausbildung anderer Eigenheiten des österreichischen Kapitalismus, so der die Schwächen einiger Teilmärkte mindernden Kartellorganisation oder der sprichwörtlichen Verbindung von Industrie und Banken. Eine Eigentümlichkeit dieser zuletzt genannten so folgenreichen Beziehung war ja die Konzentration der Verfügungsmacht, in der wiederum Familienverwandtschaften eine ausschlaggebende Rolle spielten.

Der Mangel an Forschungsarbeiten zu dieser hier berührten Thematik erzwang manche unscharfe Formulierung. So ist derzeit vor allem keine Quantifizierung der Erscheinungsformen möglich. Eines kann jedoch aus dem Gesagten abgeleitet werden: Bei der Beurteilung der Rolle familiärer Strukturen in der Industrialisierung ist aus österreichischer Sicht dem „Durchbruch“ des Industriekapitalismus nicht jene Bedeutung als „Wende“ beizumessen, wie sie Jürgen Kocka für Deutschland anzunehmen bereit ist. Stärker als in Deutschland dürfte in Österreich das „patriarchalische System“ auch „danach“ Funktionalität bewahrt haben. Es ist durchaus zulässig, darin eine Entwicklungseigenart des österreichischen Kapitalismus zu sehen.

Anmerkungen

- (1) Alois Brusatti, Unternehmensfinanzierung und Privatkredit im österreichischen Vormärz, Mitteilungen des Österreichischen Staatsarchivs 13 (1960) S. 331
- (2) Arwed Emminghaus, Allgemeine Gewerkslehre, Berlin 1868, S. 159
- (3) L. Brodhuber, C. Holdhans, A. Martin, Industrie und Handel im Kaiserthum Österreich, Wien 1861, S. 302
- (4) Jürgen Kocka, Familie, Unternehmer und Kapitalismus. An Beispielen aus der frühen deutschen Industrialisierung, Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 24 (1979) Heft 3 S. 100 und 133 f.
- (5) A. Emminghaus, Gewerkslehre, S. 159
- (6) Ebd., S. 184

Daniel Swarovski und Bernd A. Klughardt

Die Persönlichkeit des Firmengründers als Erfolgsfaktor für ein Unternehmen: Ein Fallbeispiel

Einführung

„Minerva, the Roman goddess of wisdom, is said to have sprung full-blown from the forehead of Zeus. Similarly, an organization's culture begins life in the head of its founder – springing from the founder's ideas about truth, reality, and the way the world works” (Schein 1983).

Viele Faktoren bewirken den Erfolg bei einer Unternehmensgründung und den weiteren Aufbau eines Unternehmens. In diesem Beitrag soll lediglich von einem Faktor gesprochen werden, der allerdings als wichtigster für eine erfolgreiche Gründung und die weitere Entwicklung einer Firma angesehen werden kann: die Persönlichkeit des Unternehmensgründers. Einige Wesenszüge, die dafür bedeutsam sind, sollen in diesem Beitrag geschildert werden.

Zunächst jedoch soll in groben Zügen das Unternehmen Swarovski vorgestellt werden, so, wie es sich heute präsentiert. In einem zweiten Schritt wird dann die Persönlichkeit des Unternehmensgründers beschrieben, die die Entwicklung der Firma nachhaltig beeinflusst und geprägt hat.

Beschreibung des Unternehmens Swarovski

Das Unternehmen Swarovski besteht seit fast 100 Jahren und ist heute weltweit führender Hersteller von industriell geschliffenem Kristall.

In den vergangenen Jahrzehnten hat die Firma Swarovski verschiedene Phasen des Aufschwungs, aber auch manche Krise durchgemacht. Dafür sind verschiedene miteinander verflochtene Einflußarten verantwortlich. Drei davon sollen hier kurz angeführt werden:

Erstens das allgemeine kulturell-politische Umfeld, man denke an den 1. Weltkrieg mit den nachfolgenden „Goldenen Zwanziger Jahren“, die Weltwirtschaftskrise der Jahre 1929–30 und schließlich den 2. Weltkrieg mit dem nachfolgenden sogenannten „Wirtschaftswunder“.

Zweitens sind Einflüsse zu nennen, die mit dem Produkt zusammenhängen, das den Schwankungen der Mode unterworfen ist.

Und drittens sind die Entwicklungen innerhalb des Unternehmens anzuführen, man denke an Generationswechsel, an die verschiedenartigen Diversifikationen, technische Entwicklungen u. a.

Neben einzelnen Krisen, insbesondere jener, die durch den „Ölschock“ Mitte der 70iger Jahre ausgelöst wurde, haben alle diese Einflüsse im Falle des Unternehmens Swarovski glücklicherweise stets einen Aufschwung bewirkt so werden heute weltweit rund 7200 Mitarbeiter beschäftigt. Das Unternehmen ist in einzelne Geschäftsbereiche unterteilt, die verhältnismäßig eigenständig operieren. Zur Zeit gehören zur Unternehmensgruppe 57 Fabrikations-, Vertriebs- und Dienstleistungsunternehmen. Die drei wichtigsten Produktionsbetriebe befinden sich in Tirol; das Stammhaus mit der Kristallproduktion in Wattens, die Herstellung von Schleif- und Trennwerkzeugen in Schwaz und der Optik-Betrieb in Absam.

Da alle diese Firmen entweder zu 100% oder doch mehrheitlich der Familie Swarovski gehören, ist auch der Geist des Gründers in diesen Unternehmen wirksam. Doch dazu später mehr.

Entwicklungsphasen des Unternehmens Swarovski

In der Fachliteratur finden sich verschiedene Theorien zu Entwicklungsprozessen von Unternehmen. Dabei wird immer wieder betont, daß Unternehmen sehr unterschiedliche Entwicklungsverläufe durchmachen. Somit können die diversen „Phasenlehren“ für den individuellen Fall nur Anhaltspunkte liefern.

Bechtle (1983) weist besonders auf die Entwicklungsverläufe von Familienunternehmungen hin. Für die detaillierte theoretische Darstellung soll hier auf die Literatur verwiesen werden, (1) da das Ziel dieses Beitrages darin liegt, anhand der Entwicklung des Unternehmens Swarovski ein möglichst konkretes Fallbeispiel zu schildern. Dieser Entwicklungsverlauf kann in drei Phasen eingeteilt werden.

Produktionsbetrieb:

Die erste Entwicklungsstufe war die „Pionierphase“, die sich dadurch kennzeichnet, ein bestimmtes Produkt herzustellen und dafür einen Markt zu gewinnen. Die Persönlichkeit des Gründers mit seinem spezifischen Führungsstil durchdrang die Organisation; er unterhielt mit seinen Mitarbeitern, deren Anzahl noch überschaubar war, mehr oder weniger persönliche

Beziehungen. Aufgrund der Persönlichkeit des Gründers entstand eine „Unternehmensphilosophie“, die in dieser Zeit noch nicht schriftlich formuliert werden mußte.

Durch Wachstum und Expansion des Unternehmens, Gründung von Tochtergesellschaften und neuen Unternehmensbereichen erhöhte sich die Anzahl der Mitarbeiter, gleichermaßen veränderten sich Struktur und Zielsetzungen des Unternehmens. Dazu kamen Veränderungen des Marktes und gesellschaftspolitische Wandlungen, auf die das Unternehmen flexibel reagieren mußte, um lebensfähig zu bleiben.

Bis in die 60er Jahre war der wichtigste Unternehmensbereich „Kristall“ vornehmlich ein Produktionsbetrieb, der den Vertrieb seiner Produkte weitgehend delegierte und nur wenige eigene Verkaufsstellen unterhielt.

Produktionsbetrieb plus Vertrieb:

In den 70iger Jahren hat das Unternehmen zügig eine eigene Vertriebsorganisation aufgebaut. Dadurch entwickelte sich das Unternehmen vom mehr oder weniger reinen Produzenten auch zum Vertreter der Produkte. Die damit verbundenen organisatorischen und strukturellen Änderungen brachten u. a. eine Internationalisierung mit den entsprechenden Sprach- und Mentalitätsunterschieden der Mitarbeiter, die die Unternehmenskultur (2) stark beeinflusste.

Produktionsbetrieb plus Vertrieb plus Markenartikelhersteller:

Eine 3. Phase entwickelte sich erst in jüngster Zeit, indem die Unternehmensführung sich entschloß, Markenartikelhersteller zu werden. Dies mit dem Ziel, den Endverbraucher direkt „anzugehen“. Dieser grundlegende strategische Wandel, der Schritt vom Produzenten und Vertreter zum Markenartikelunternehmen ist einschneidend und wird für die Familienunternehmensstruktur eine entscheidende Herausforderung sein.

Parallel zu diesen drei Phasen vollzog sich im Unternehmen ein Wandel, der von einer „Meisterbetriebsstruktur“ zur „Industriebetriebsstruktur“ gekennzeichnet ist.

Internationalisierung

Der Firmengründer Daniel Swarovski I. war, wie der österreichische Mensch im allgemeinen, weltoffen. Während der Zeit der Monarchie mußte er es ja zwangsweise auch sein. Diese Offenheit ist bis heute im Unternehmen wirksam, sodaß durch die verstärkten Auslandsaktivitäten der Erfolg des Unternehmens möglich wurde.

Dabei ist zu bedenken, daß in kleinen Ländern wie Österreich sich große Unternehmungen nur dann erfolgreich weiterentwickeln können, wenn sie sich entsprechende Exportmöglichkeiten schaffen. Dazu ist es meistens notwendig, selbst im Ausland tätig zu sein; durch Verkaufsfirmen oder manchmal durch Produktionsbetriebe. Die Schweiz ist ein gutes Beispiel dafür. Nahezu alle erfolgreichen Schweizer Firmen sind im Ausland stark verankert, entweder durch Produktionsbetriebe oder durch Vertriebsfirmen oder durch beides.

Auch die Familie Swarovski hat in der Schweiz vor etwa 20 Jahren eine sogenannte Holdinggesellschaft gegründet. In dieser Holdinggesellschaft in Zürich sind die über die ganze Welt verteilten Firmen zusammengefaßt.

Die Devisenfreiheit der Schweiz ermöglicht eine große Beweglichkeit und damit rasches Handeln, das manchmal notwendig ist. Auch erlauben günstigere Steuersätze die Ansammlung von Betriebsvermögen, das für den weiteren Aufbau des internationalen Unternehmens verwendet werden kann. Das gereicht auch den Stammwerken in Österreich zum Vorteil und bewirkt deren wirtschaftlichen Erfolg.

Wenn in Österreich ähnliche Rahmenbedingungen bestünden wie in der Schweiz, dann würde das der österreichischen Wirtschaft und damit dem ganzen Staatsvolk sehr zugute kommen. Der Beitritt Österreichs zur EG, der ja unerlässlich ist, wird diesbezüglich zwangsweise verschiedene Anpassungen erforderlich machen.

Im Jahre 1987 ist es der Firma Swarovski gelungen, 50% der Aktien von Zale, der größten Schmuckverkaufskette in den USA mit 1.250 Einzelgeschäften, zu erwerben. Ein Unterfangen, das Unternehmergeist und große Geschäftstüchtigkeit erforderte. Damit hat die vierte Familiengeneration, die vor etwa 15 Jahren in die Geschäftsführung eintrat, bewiesen, daß sie das Unternehmen erfolgreich weiter führen wird.

In der Vergangenheit war es so, daß jede Generation das für ihre Zeit Erforderliche mit einbrachte und es sich als richtig zeigte, sie ihren Begabungen entsprechend voll wirken zu lassen. Heute lassen die beiden Senioren die vier jungen Geschäftsführer – Söhne und Neffen – mit bestem

Erfolg sehr selbständig arbeiten. Dadurch hat sich der Umsatz vervierfacht, die Betriebe wurden ausgebaut und modernisiert, das Finanzwesen den Erfordernissen angepaßt und dementsprechend laufend die Organisation entwickelt. Der Vertrieb der Waren wurde besonders im Ausland auf breite Basis gestellt. Der Firmenname wurde durch den Verkauf von Geschenksartikeln in 8000 Detailgeschäften weltbekannt.

Swarovski war seit Anbeginn ein Familienunternehmen und will es auch künftig bleiben. Daher sollen einige grundsätzliche Überlegungen zu dieser Unternehmensform angeführt werden, wobei auch die wissenschaftliche Literatur zu Rate gezogen wird.

Gedanken zum Familienunternehmen

Landsberg (1983, 39) weist darauf hin, daß Familienunternehmen *die* entscheidende Kraft für die Wirtschaftstätigkeit eines Landes darstellen. Er schreibt, daß z. B. in den Vereinigten Staaten „over 90 percent of all corporations . . . are either owned or controlled by a family“. Es ist zu vermuten, daß ähnliches auch in Österreich zutrifft, denn Familienunternehmen erscheinen in vielen unterschiedlichen Größen und Organisationsformen, vom „Tante Emma Laden“ und den vielen kleinen und großen Beherbergungsbetrieben bis hin zu multinationalen Konzernen.

Nach Hahn handelt es sich „bei Familienunternehmungen um Unternehmungen beliebiger Rechtsform, deren wirtschaftliche Entwicklung durch Kapital- und Arbeitseinsatz von Familienangehörigen maßgebend getragen und geprägt wird, wobei grundsätzlich Familienangehörige oder deren Vertreter den oberen internen und/oder externen Willensbildungszentren angehören“ (Hahn 1985, 12).

Donnelly hebt den Aspekt der zeitlichen Kontinuität hervor, indem Familienunternehmen für ihn dadurch gekennzeichnet sind, „when it has been closely identified with at least two generations of a family and when this link has had a mutual influence on company policy and on the interests and the objectives of the family“ (Donnelly 1964, 94).

Bechtle sieht drei Eigenschaften, die ein Familienunternehmen von einem Nicht-Familienunternehmen unterscheiden:

- Die Mitglieder einer Familie oder mehrerer miteinander verwandter Familien sind maßgeblich am Kapital der Unternehmen beteiligt.
- Die Familie, bzw. Familien verfügen über die Möglichkeit der Einflußnahme auf die Willensbildung und Durchsetzung in der betreffenden Unterneh-

mung. Dies kann entweder durch die Wahrnehmung einer Führungstätigkeit im Familienunternehmen oder durch die Ausübung gewisser Kontroll- und Entscheidungsrechte geschehen.

- Die Anteilseigner beabsichtigen, der Familie die Einflußmöglichkeiten auf das Unternehmensgeschehen zu erhalten (Bechtle 1983, 33).

Die Rechtsformen von Familienunternehmen sind überwiegend Personengesellschaften (KG u. a.). Ein Unterschied zwischen diesen Rechtsformen und Publikumsgesellschaften (AG, GmbH u. a.) ist hier festzuhalten:

Wie der Name Publikumsgesellschaft schon sagt, ist eine solche Unternehmensform schon näher mit dem allgemeinen Publikum verbunden, sie ist durchlässiger für Strömungen von „außen“. Dagegen ist das Familienunternehmen eine Personengesellschaft, die ein anderes Verhältnis zum allgemeinen Publikum unterhält. (3)

Im Zusammenhang mit Familienunternehmen kommen häufig Worte vor wie „Betriebsfamilie und Betriebsverbundenheit“. Diese bringen zum Ausdruck, „daß innerhalb der Belegschaft eines Familienunternehmens sowie zwischen ihr und den Anteilseignern ein festerer Zusammenhalt besteht als in Publikumsgesellschaften“ (Bechtle 1983, 57).

Psychologische Aspekte des Familienunternehmens

Die Begriffe „Betriebsfamilie und Betriebsverbundenheit“ führen zu den psychologischen Aspekten des Familienunternehmens, denn ungeachtet der Vielfalt dieser Unternehmensformen weisen sie nach Landsberg alle ein bestimmtes Kriterium auf:

„These organizations exist on the boundaries of two qualitatively different social institutions – the family and the business. Each institution defines social relations in terms of a unique set of values, norms and principles; each has its own distinct rules of conduct“ (Landsberg 1983,40). (4)

Beide Institutionen – Familie und Unternehmen – haben grundlegend verschiedene Aufgaben in einer Gesellschaft. Die Familie hat vornehmlich soziale Aufgaben zu erfüllen, (5) während das Unternehmen, vereinfacht gesagt, Produkte und/oder Dienstleistungen herstellen und verteilen soll. Dementsprechend sind für das Verhalten in den beiden Institutionen unterschiedliche Normen und Werte relevant (vgl. Kepner 1983, 57).

Vor allem in der Gründerzeit und Aufbauphase profitiert das Familienunternehmen von der Verknüpfung der beiden unterschiedlichen Norm- und Wertsysteme. So wirken sich z. B. die informellen Umgangsformen in der

Familie auch im Betrieb günstig aus, indem es die Motivation der Mitarbeiter stärkt, ein „Wir-Gefühl“ sich einstellt und die Identifikation mit den Ideen des Gründers zu einer außergewöhnlichen Einsatzbereitschaft und Loyalität führt, die sich über viele Jahre erstreckt. So sind Betriebszugehörigkeiten von 30 – 40 Jahren und mehr in einem Familienunternehmen keine Seltenheit.

Der Unternehmer steht in einem Familienunternehmen genau auf der Schnittstelle zwischen Unternehmung und Familie. Somit wird die Unternehmenskultur in Familienunternehmen auch von den familiären Aspekten des Unternehmers beeinflusst; er prägt damit die Unternehmenspolitik und hat maßgeblichen Einfluß auf Stil, Motivation und Stimmung im Unternehmen.

Damit ist eine Ganzheitlichkeit der interpersonellen Beziehungen gegeben, die ein wesentliches Kennzeichen des Familienunternehmens ist. Sie bringt u. a. den Vorteil, daß die Mitarbeiter sich auch ganzheitlich engagieren. Es liegen darin aber auch Probleme, die ebenso für das Familienunternehmen spezifisch sind.

Aus psychologischer Sicht können durch die langandauernden Arbeitsverhältnisse im Sinne des Übertragungskonzepts von Miller (1988, 203) tiefe emotionale Bindungen zwischen einem Angestellten und einem Vorgesetzten entstehen. Diese menschlichen Bindungen stehen im Konflikt mit der Art und Weise, wie ein Unternehmen strukturiert und organisiert ist. So ist z. B. die Beziehungsstruktur zwischen „Chef“ und Mitarbeiter als eine „komplementäre Interaktion“ definiert (Watzlawick 1974, 69), so daß eine scheinbare „symmetrische“ Interaktion über kurz oder lang nicht funktionieren wird.

Als ein bekannter historischer Fall, der das Scheitern zweier unvereinbarer Beziehungsstrukturen veranschaulicht, kann das Verhältnis von König Ludwig II. und Richard Wagner genommen werden.

Nachdem beide im gewissen Rahmen eine „symmetrische“ Interaktion lebten, d. h. sie pflegten einen gleichberechtigten partnerschaftlichen Umgang, bei dem auch Wagner auf die Führung der Staatsgeschäfte Einfluß nahm, zwang der Landtag den König schließlich in seine ihm zustehende „komplementäre“ Rolle, bei der deutlich werden sollte, wer König und wer Untertan ist. Aus dieser Rolle heraus mußte der König Wagner aus München „entlassen“ bzw. mindestens offiziell „fallen lassen“. (6)

Das oben erwähnte Übertragungskonzept läßt sich auch auf jene Verhaltensweisen von Mitarbeitern anwenden, in denen eine Erwartungshaltung der Mitarbeiter hinsichtlich der Chef-Ebene zum Ausdruck kommt. In diesem Sinne ist der „Chef“ der Über-Vater im Unternehmen, d. h.

Lösungen anstehender Probleme sollen von „oben“ kommen. Damit wird auch ein Stück Verantwortung der Mitarbeiter nach „oben“ delegiert. (7)

Eine solche Erwartungshaltung an den „Chef“ ist vermutlich im mittleren und auch noch großen Familienunternehmen stärker als in einem von der Größe vergleichbaren Betrieb, in dem, als AG oder GmbH organisiert, die Familienmitglieder bzw. alles Familiäre keine Rolle spielen.

Die damit verbundenen psychodynamischen Prozesse lassen sich nach Miller so verstehen, daß der Mitarbeiter alles unternimmt, „um von einem narzißtisch besetzten Objekt (in diesem Fall der „Chef“) so geliebt zu werden, wie er es einst als Kind dringend gebraucht hätte“ (Miller 1980, 98).

Die Lösung dieses Problems liegt darin, daß der Eigentümer und Chef sich bewußt bleibt, daß diese Übertragungsprozesse stattfinden und er, in Alltagssprache ausgedrückt, Distanz wahren muß. Außerdem gilt es für ihn, sich einer ständigen Selbstkritik zu unterziehen, denn von Mitarbeitern, die von ihm viel oder alles erwarten, werden hilfreiche kritische Anmerkungen nicht zu erwarten sein.

Drei Besonderheiten des Familienunternehmens seien hier noch kurz angesprochen:

1. Während in systematisch organisierten Unternehmen die Beziehungsstrukturen formell geregelt sind, gestalten sich diese Strukturen im Familienunternehmen stark auf informellen Wegen. Auf dem Gebiet der Information zeigt sich das z. B. in der Weise, daß in einem Großunternehmen regelmäßige Abteilungsleitertreffen üblich sind, während in einem kleinen und mittleren Familienunternehmen verstärkt auf den täglichen Kontakt zwischen oberster Geschäftsleitung und Mitarbeitern, sowie den Mitarbeitern untereinander Wert gelegt wird. Dies hat auch viele Vorteile. So sind nach der empirischen Analyse von Bechtle einer der großen Vorzüge des Familienunternehmens die kurzen Entscheidungswege, d. h. „die relativ unbürokratische und informelle Struktur der Kommunikationsbeziehungen“ (Bechtle 1983, 100).

2. Durch die Kontinuität verbürgt das Unternehmen „Berechenbarkeit und Verlässlichkeit“, sowohl für die Mitarbeiter, als auch für Lieferanten und nicht zuletzt für die Kunden.

3. Familienunternehmen haben ein besonderes Verhältnis zur sozialen Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern. Hahn (1985, 15) schreibt dazu: „Hinsichtlich der generellen Sozialziele findet man in Familiengesellschaften oft eine besondere Fürsorgepflicht gegenüber Unternehmensangehörigen, die ihrerseits vielfach auch in der zweiten oder einer späteren Generation in der Unternehmung mit einer entsprechenden Treueeinstel-

lung tätig sind." Hahn nennt dazu aber auch einen Nachteil, indem durch diese Treueeinstellung „notwendige personelle Umstrukturierungen“ auch zu lange hinausgezögert werden können (Hahn 1985, 15).

Das in Familienunternehmen vermehrte „soziale Engagement“ kann aus zwei Quellen gespeist werden: zum einen steht es in der Tradition der Kirche, zum anderen rührt es aus sozial-politischen Motiven her, bei der die Zielsetzung ist, das „soziale“ Element als einen Rechtsanspruch zu verankern. Bei dem in Rede stehenden Familienunternehmen sind beide „soziale“ Traditionen wirksam. So stand z. B. ein Mit-Gründer des Familienunternehmens einer sozialistischen Partei nahe, während ein anderer als ein „freidenkender Humanist“ bezeichnet werden könnte. Nachfolgende Führungsgenerationen fühlten sich kirchlichen, sozialen bzw. humanistischen Idealen verpflichtet.

Die Entwicklung der Firma hatte einen starken Einfluß auf den Standort Wattens. Als die Firma gegründet wurde, war dieser ein kleines Bauerndorf von ca. 700 Einwohnern. Heute zählt die Marktgemeinde rund 7000 Einwohner. Was das Stammwerk in Wattens betrifft, so kommen heute rund zwei Drittel der Mitarbeiter aus Wattens und den fünf umliegenden Nachbargemeinden.

Dieser heutige Entwicklungsstand ist nicht nur in dem Sinne dem Unternehmensgründer zu verdanken, daß er die Firma in der ersten Phase aufbaute, sondern auch, daß seine Charakterzüge die Entwicklung in den weiteren Phasen des Unternehmens stark beeinflussten. Um diese Wirkung besser zu verstehen, wollen wir einige Jahrzehnte zurückgehen und auf den Gründer des Unternehmens zu sprechen kommen.

Charakterisierung des Unternehmensgründers

Der Gründer des Unternehmens, Daniel Swarovski I., wurde im Jahre 1862 im damals deutschsprachigen Teil Nordböhmens, in der kleinen Ortschaft Georgenthal, geboren.

Nach einer zweijährigen Lehrzeit als Gürtler half er im kleinen väterlichen Betrieb mit. Gürtler sind vielseitig ausgebildete Metallhandwerker, die sich unter anderem mit der Herstellung von Schmuck befassen.

Vorübergehend ergab es sich, daß er als Angestellter in fremden Betrieben arbeiten mußte und dort eigene Erfahrungen über das Verhältnis von Besitzern zu den Mitarbeitern machte. Er erlebte dabei manches, was er als eines Menschen unwürdig erachtete. Dies war eine zentrale Erfahrung

für ihn und wohl auch der Grund dafür, daß er zu seinen Söhnen und den leitenden Geschäftsführern immer wieder sagte: „Unsere Mitarbeiter sind unsere Mitmenschen. Wir müssen jeden einzelnen als Mensch achten und ihm helfen, ein erfülltes Leben in Menschenwürde führen zu können!“

Ein besonderes Merkmal Daniel Swarovski's I. war, daß er immer in die Zukunft blickte. Er wußte, daß es immer viele neue Dinge zu verwirklichen gibt und daß man aufmerksam um sich schauen müsse, um zu erkennen, welche Möglichkeiten der allgemeine Fortschritt bietet, Neues zu schaffen.

Durch diese Einstellung gelang es ihm, zur richtigen Zeit ein gutes und begehrtes Produkt auf den Markt zu bringen. Dieses Produkt waren kleine Schmucksteine aus Kristallglas.

Bis zur Schaffung dieser Schmucksteine, Brillanten aus Glas, gab es nur Brillanten aus edlen Naturkristallen, besonders aus dem harten Diamant, der das weiße Licht in seine Farbteile zerlegt und damit den Beschauer fasziniert. Das Tragen dieser Steine war aber nur privilegierten Kreisen möglich.

Durch die Entwicklungen von Daniel Swarovski I. wurde es für jedermann möglich, „Brillanten“ zu tragen – wenn auch aus Bleikristallglas –, aber dennoch mit der gleichen Wirkung. Die industrielle Herstellung dieser Glasbrillanten war die Erfindung des Gründers, die er damals wirtschaftlich verwerten konnte und die für das Unternehmen Swarovski auch heute noch die wichtigste Grundlage für seinen Geschäftserfolg ist.

Es ist anzunehmen und zu hoffen, daß dies noch lange so bleiben wird, da seit 90 Jahren unermüdlich daran gearbeitet wurde, das Verfahren zur Herstellung dieser Brillanten zu verbessern, sodaß sich bis heute ein enormer technischer Vorsprung erhalten ließ.

Die Art des Nachvorneschauens hat den Firmengründer stark erfüllt und bewirkte, daß auch seine Mitarbeiter mit ihm diesem Weg nach vorne gerne folgten. Dadurch ergaben sich ein gemeinsames Denken und Handeln und eine Harmonie zwischen Chef und Mitarbeitern.

Daniel Swarovski I. hat in seinen Lebenserinnerungen dazu folgende Worte hinterlassen:

„Den jungen Menschen möchte ich . . . sagen, daß jede Zeitepoche neue Möglichkeiten zur Betätigung und Entfaltung mit sich bringt. Die Entwicklung kennt keinen Stillstand. Neuerungen auf einem Gebiet geben die Grundlage zu weiteren Neuerungen auf anderen Gebieten. Es heißt nur immer wach zu sein und die Bereitschaft zu haben, das sich Bietende im rechten Sinne zu nützen. Voraussetzung eines dauerhaften Erfolges jedoch ist das Bestreben, nicht nur an sich selbst, sondern vor allem auch an die Mitmenschen zu

denken. Dort, wo das erfüllt ist, wird auch der Segen nicht ausbleiben". (Swarovski I., 1958).

Diese Einstellung des Unternehmensgründers ist wohl auf die Dauer gesehen die wesentliche Grundlage seines Erfolges. Und diese Einstellung hatte natürlich nachhaltigen Einfluß auf die Mitarbeiter.

Diese waren bei der Gründung des Unternehmens fast ausschließlich in der Landwirtschaft tätig. Daher ist dieser Menschenschlag harte Arbeit gewöhnt.

Damals gab es noch keine 48 – geschweige 35 – Stunden-Woche. Anfänglich wurden im Betrieb auch am Samstag volle 8 Stunden gearbeitet. Die Mitarbeiter haben auch durch ihre Naturverbundenheit viele gute Eigenschaften wie Fleiß, Gewissenhaftigkeit, Ehrlichkeit, Ausdauer und manch anderes mehr in die Arbeit bei Swarovski eingebracht. Besonders ein Wesenszug zeichnet diese Menschen aus: es ist ein Bergvolk, das auch auf kleinen und auch gefährlichen Almen den Lebensunterhalt gewann. Dabei mußte es sehr gewissenhaft und, wir würden heute sagen, „exakt“ arbeiten. Diese Fähigkeiten wirken sich bei der Herstellung der Produkte sehr günstig aus, denn diese erfordert neben der körperlichen Belastungsfähigkeit, man denke an die Hitze bei der Glasherstellung, auch Exaktheit beim weiteren Verarbeiten des Bleikristalls. Somit lag und liegt ein Teil des Erfolgsgeheimnisses des Unternehmens ohne Zweifel in der Begabung der Mitarbeiter.

Daniel Swarovski I. motivierte die Mitarbeiter auf seine eigene Art. Er war seinem Wesen nach ein äußerst friedliebender Mensch. Daher hat er auch seinen Mitarbeitern gegenüber nie strenge Befehle erteilt. Wenn er in einer Werkstatt dem Meister am Morgen seinen Wunsch über die Anfertigung einer Vorrichtung für einen Versuch zu einer der vielen Erfindungen, die er machte, aussprach, dann sagte er meistens nicht, bis wann er die Vorrichtung haben möchte. Aber schon am Nachmittag kam er wieder in die Werkstatt, um zu sehen, wie weit die Sache gediehen sei. Er überließ seinen Mitarbeitern große Freiheit bei der Ausübung ihrer Tätigkeit, sodaß viele Anregungen und Ideen von den Mitarbeitern ausgingen. Dieses Prinzip wird auch heute noch angewendet, sodaß viele Neuerungen von den Mitarbeitern gebracht werden.

Der Firmengründer betrachtete das Unternehmen nicht nur als Leistungsgemeinschaft, sondern auch als soziale Schicksalsgemeinschaft. Diese Einstellung fand auch im Geselligkeitsleben seinen Ausdruck. So ging er z. B. nach der Tagesarbeit um 5 Uhr fast jeden Abend mit seinen engsten Mitarbeitern, etwa 15 bis 20 an der Zahl, zum sogenannten Dämmerstopp in ein Gasthaus auf ein Glas Faßbier.

Ihm war auch wichtig, daß die Mitarbeiter familiengerecht wohnen können. Das Gartenheim mit etwa 1000 qm Grund, das im freien Besitz der Mitarbeiterfamilie stehen soll, war das anzustrebende Ideal. Diesen Grundgedanken konnte er bei der Planung und Errichtung der ersten Arbeitersiedlung in Wattens (Dr. Karl-Steiner-Siedlung) verwirklichen und später bei den Gartensiedlungen, die nach dem 2. Weltkrieg mit Hilfe der Firma errichtet wurden.

Nach dem Tode des Unternehmensgründers im Jahre 1956, er wurde 94 Jahre alt, wurde diese Idee intensiv weiterverfolgt, so daß gegenwärtig über 1.500 der Mitarbeiter im freien Besitz von Gartenheimen bzw. Eigentumswohnungen sind. Der heutige Verkehrswert dieses Vermögens in Arbeitnehmerhand wird auf über vier Milliarden österreichische Schilling geschätzt und entspricht etwa dem Anlagewert aller Tiroler Swarovski-Betriebe.

Über die Aktivität der Firma Swarovski hinsichtlich der Schaffung von Gartenheimen wurde erst jüngst ein Buch veröffentlicht; so kann hier auf die detaillierte Darstellung des Siedlungswesens verwiesen werden (Swarovski 1988).

Neben dem täglichen sozialen Umgang und dem sozialen Siedlungswesen ist schließlich eine weitere wichtige Motivation für die Betriebsangehörigen zu nennen: die freiwillige Firmenpension, die ebenso auf Anregung von Daniel Swarovski I. entstand.

Weiterführung des Erbes in realer und ideeller Hinsicht

„Was du ererbt von deinen Vätern hast, erwirb es, um es zu besitzen!“

Mit diesem Zitat von Goethe (1777, 25) ist eine Schlüsselfrage angesprochen, die für jedes Familienunternehmen gilt: Wie kann das reale und ideelle Erbe des Firmengründers nicht nur erhalten bleiben, denn dies wäre zu wenig, da ein Stillstand ein Rückgang wäre, sondern noch weiter entwickelt und ausgebaut werden? Bekanntlich scheitern gerade an diesem Punkt viele Familienunternehmen, weil es ihnen nicht gelingt, hier eine befriedigende Antwort und Lösung zu finden.

Da im Gründer des Unternehmens ein großes Vorbild gesehen wird, gilt es, die von ihm geprägte „Unternehmensphilosophie“, die damals durch persönliche Kontakte implizit „mitgeteilt“, wurde, nun auch explizit zu formulieren. Damit erhalten die Mitarbeiter aller Stufen eine Orientierungshilfe für ihre tägliche Arbeit.

Bei Durchsicht der unterschiedlichen Betriebsphilosophien verschiedener Unternehmungen zeigt sich, daß es nicht nur um das „Was“, „Wie“, „Wann“ und „Wo“ der Zielorientierung geht, sie fragen insbesondere nach dem „Weshalb“, „Wofür“, kurz: nach dem Sinn betrieblichen Tätigwerdens. Mit dieser Intention finden sich schriftlich fixierte Betriebsphilosophien in der betrieblichen Praxis vor allem unter Bezeichnungen wie „Grundordnung“, „Leitbild“, „Unternehmensstatut“, „Unternehmensphilosophie“, „Geschäftsgrundsätze und -prinzipien“ (Huber 1985, 29).

Erarbeitung eines „Leitbildes“

Betriebliches Handeln bedarf der Einbindung in eine umfassende Konzeption von Unternehmensgrundsätzen, Leitlinien und Zielen.

Hahn (1985, 13) formuliert diesen Sachverhalt wie folgt: „Die Unternehmensphilosophie, auch Management-Philosophie genannt, wird im wesentlichen durch die Wertvorstellungen der Führungskräfte geprägt, die über für die Unternehmung gültige Wertvorstellungen zu entscheiden haben. Dabei wirken die einzelnen Umweltbereiche, insbesondere die soziokulturelle Umwelt mit den in ihr enthaltenen allgemeinen Wertvorstellungen, auf die Ausprägung einer Unternehmensphilosophie ein“.

Bei der Erarbeitung eines „Unternehmensleitbildes“ weist Hahn, bezogen auf ein Familienunternehmen, darauf hin, daß es dann von entscheidender Bedeutung ist, „Meinungsverschiedenheiten, die aus dem familiären bzw. interfamiliären Bereich resultieren, soweit wie möglich zu objektivieren und nicht bei den Entscheidungen über die Unternehmungspolitik und Unternehmungspolitik in die Unternehmung hineinzutragen. Hierbei treten nach aller Erfahrung relativ wenig Schwierigkeiten auf, wenn sich die Unternehmung in einer günstigen Gewinnsituation befindet. Ein regelnder Faktor ist in all diesen Fällen auch die Unternehmungskultur, die eine gewisse Konstanz und damit u. U. auch Nivellierung von aus persönlichen Ansichten entstehenden Extremen mit sich bringt“ (Hahn 1985, 14). (8)

Im Zusammenhang mit der Erarbeitung des Leitbildes ist zu bedenken, daß die enge Verzahnung mit der Strategie des Unternehmens zu berücksichtigen ist. Hinterhuber schreibt dazu: „Nach der Bestimmung des strategischen Ausblicks vermag die Unternehmensleitung ein Leitbild für die Unternehmensentwicklung zu definieren sowie die strategischen Ziele festzusetzen, die somit das Resultat des strategischen Planungsprozesses sind“ (Hinterhuber 1980).

Langfristige Unternehmenssicherung durch Nachfolgeplanung

Auch in der kommenden 5. Generation (9) sollen die Vorteile eines Familienunternehmens, wie sie von Fink genannt werden, nämlich „Flexibilität, enge Mitarbeiterbindung, wenig Bürokratie, viel Freiraum für persönliche Initiative“ (Fink 1988, 68) weiter erhalten und entwickelt werden.

Während bei dem Firmengründer persönliche Interessen und die Interessen der Firma nahezu identisch waren, ist dies bei den nachfolgenden Generationen nicht unbedingt eine Selbstverständlichkeit. Die Entscheidungen des einzelnen, in das Unternehmen einzutreten und sich auch unter Selbstopfern dafür einzusetzen, lassen sich nur zum Teil mit Hilfe rationaler Überlegungen begründen. Hier spielen psychologische Gründe eine starke Rolle. So merkt auch Donnelly dazu an, daß „the balance between family interests and company interests (is) usually a psychological one“ (1964, 94).

Wenn von den zukünftigen geschäftsführenden Gesellschaftern des Familienunternehmens bestimmte fachliche Anforderungen erwartet werden, bedeutet dies, daß ihnen auch die Möglichkeit geboten werden muß, sich darauf langfristig vorzubereiten.

Solche fachlichen Anforderungen, die in einem Gesellschaftervertrag festgehalten werden können, lauten z. B. nach Löwe:

- ein abgeschlossenes Studium an einer wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen, juristischen oder naturwissenschaftlich-technischen Fakultät,
- eine bestimmte Mindestzeit praktischer Tätigkeiten in fremden Unternehmen, (wenn möglich mit Auslandsaufenthalt) ... im unteren oder mittleren Kader,
- eine ausreichende Probezeit innerhalb der eigenen Unternehmung in einer selbständigen, verantwortlichen Tätigkeit (Löwe 1980, 198).

Zu den von Löwe angeführten „Bedingungen“ ist einschränkend zu bemerken, daß sie in einzelnen Punkten zu statisch wirken. So ist z. B. nach unserem Erachten nicht unbedingt ein abgeschlossenes Studium vonnöten.

Vielmehr wäre zu überlegen, ob eine Reihe von überprüfbaren Anforderungen zu formulieren ist, die ein Unternehmer bei seiner Arbeit bewältigen muß. Z. B.:

Anforderungskriterien für die Ernennung als geschäftsführender Gesellschafter

- Aufbau und Führung eines eigenen Betriebes oder/und ein Jahr Mindestzeit praktischer Tätigkeit in einem Unternehmen in unterer oder mittlerer

Führungsebene in einem Betrieb, der mehrheitlich nicht in der Hand der Familie ist.

- Auslandsaufenthalt von einem Jahr, ggf. auch während eines Studiums.
 - Ausreichende Probezeit innerhalb der Unternehmung in einer selbstständigen, verantwortlichen Tätigkeit.
 - Fähigkeit, das Unternehmen vor den Medien (Rundfunk, Presse, Fernsehen) angemessen vertreten zu können.
 - Fähigkeit, auch unter schwierigen Situationen ein Unternehmen von 7000 Mitarbeitern als Vorbild führen zu können.
 - Erfahrungen mit neuen Informationstechnologien und die Fähigkeiten, mit diesen zu arbeiten.
 - Bereitschaft zur ständigen Weiterbildung, auch während der aktiven Zeit.
- (10)

Die Erfüllung dieser anspruchsvollen Erwartungen bedarf von Unternehmensseite einer kontinuierlichen Förderung. Dafür könnte ein Gremium eingerichtet werden. Dieses setzt sich aus Familienmitgliedern, „fremden“ Unternehmern, die erfolgreiche Firmen führen und Fachleuten, wie z. B. auf dem Gebiet der Psychologie/Betriebspädagogik, zusammen.

Das Gremium hat der Führungsspitze gegenüber lediglich eine beratende Funktion. Es soll den Entwicklungs- und Ausbildungsprozeß der Führungskräfte aus dem Familienkreis stetig fördern und so die Sicherung der Führungsnachfolge gewährleisten.

Als Hintergrund aller Entwicklungsmaßnahmen steht der Gedanke, daß die schon im einzelnen angelegten Fähigkeiten und Begabungen gefördert werden, damit sich diese frei entfalten können. Dabei ist als Leitmotiv der Satz von Alfred Swarovski, Geschäftsführer der 2. Generation, nach wie vor gültig: *„Der größte Diener des Betriebes ist immer der Chef. An ihn wird alles herangetragen. Der zweitgrößte Diener ist sein Stellvertreter und so muß es sein. Je höher die Position, desto größer die Forderungen des Betriebes an die betreffende Person.“*

Verwendete Literatur:

A. Bandura

Modellernen. In: F. H. Kanfer, A. P. Goldstein: Möglichkeiten der Verhaltensänderung. München: Urban & Schwarzenberg 1977.

C. Bechtle

Die Sicherung der Führungsnachfolge in der Familienunternehmung. Frankfurt: Barudio & Hess Verlag 1983.

H. Donnelly

The Family Business. In: Harvard Business Review July/Aug. 1964.

- J. W. von Goethe
Faust. München: dtv 1977
- A. Ferreira
Familienmythen. In: Watzlawick, P., Weakland, E.; Interaktion. Bern: Huber 1980.
- M. Fink
Familienbetrieb: Das Beiratsmodell. In: Gewinn 6/1988.
- D. Hahn
Unternehmensphilosophie und Führungsorganisation in Familienunternehmen. In: Zeitschrift Führung und Organisation, 1985, (1) 12-20.
- H. H. Hinterhuber
Strategische Unternehmensführung. Berlin-New York: Walter de Gruyter 1980.
- H. H. Hinterhuber, W. Holleis.
Gewinner im Verdrängungswettbewerb. In: J. für Betriebswirtschaft 1/2 1988.
- M. Huber
Die betriebspädagogische Bedeutung von Betriebsphilosophien. München: GBI-Verlag 1985.
- D., Jackson
Familientheorie. In: Watzlawick, P., Weakland, E.; Interaktion. Bern: Huber 1980.
- E. Kepner
The Family and the Firm. In: Organizational Dynamics, Summer 1983, New York.
- I. S. Landsberg
Managing Human Resources in Family Firms. In: Organizational Dynamics, Summer 1983, New York. 39-46.
- B. C. J. Lievegoed
Organisationen im Wandel. Bern: Huber 1977.
- K. Löwe
Die Familienunternehmung – Zukunftssicherung durch Führung. Bern, Stuttgart: Haupt 1979.
- A. Miller
Das Drama des begabten Kindes. Frankfurt: Suhrkamp 1980.
- R. Renftle
Im Dienste des Königs. Brannenburg: Verlag Dr. Monika Schulze 1981.
- E. H. Schein
The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. In: Organizational Dynamics, New York, Summer 1983.
- H. Stierlin
Delegation und Familie. Frankfurt: Suhrkamp 1982.
- Daniel I. Swarovski
Aus meinem Leben. In: Das Wattner Buch. (Hg. R. Klebelsberg) Innsbruck: Universitätsverlag Wagner 1958.
- Daniel II. Swarovski
Wohnen im Grünen. Innsbruck-Wien, Tyrolia 1988.
- P. Watzlawick
Menschliche Kommunikation. Bern: Huber 1974.

Fußnoten

- (1) Auch auf mögliche verschiedene Phasen der Unternehmensentwicklung nach Lievegoed (1973, 43 f.) wie „Pionierphase“ (Führung d. Unternehmung konzentriert sich in der Person des Unternehmers (Pionier)), „Differenzierungsphase“ (Sachliche Klärung organisatorischer Fragen stehen im Mittelpunkt) und „Integrationsphase“ (Synthese aus beiden vorangegangenen Phasen „Mitunternehmertum“) soll hier verwiesen werden.
- (2) Der Begriff Unternehmenskultur meint hier nach Hinterhuber & Holleis „die Gesamtheit der Denkhaltungen (Werte, Normen und Überzeugungen), die das Verhalten der Mitarbeiter und des Managements eines Unternehmens leiten; kurz: die Summe der Selbstverständlichkeiten“ (Hinterhuber & Holleis 1988, 3).
- (3) Besonders deutlich wird dies auch in der Weise, wie das Familienunternehmen es mit Pressekontakten hält. Hier macht sich die schützende und bewahrende Haltung des Systems „Familie“ gegenüber der Außenwelt bemerkbar.
- (4) Die emotionale Faszination, die in einem Familienunternehmen durch die Verschränkung (und im extremen Fall zur Verfilzung) beider Lebensbereiche entsteht, kommt unter anderem dadurch zum Ausdruck, daß TV-Sendungen wie „Dallas“ oder „Denver-Clan“ kaum der Stoff für Nachfolgesendungen ausgeht.
- (5) Das System „Familie“ wird mit vielen unterschiedlichen Theorien bearbeitet, die hier nicht detailliert aufgenommen werden. Wir verweisen daher auf die reichhaltige Literatur, insbesondere auf die Familien-Theorie von Jackson (1980, 36) auf die Darstellung der Wirkung von Familien-Mythen bei Ferreira (1980, 85) und auf das „Delegationsmodell“ von Stierlin (1982).
- (6) Eine einfühlsame Schilderung der dabei ablaufenden seelischen Prozesse beider Personen findet sich in Rentle (1981). Zu diesem historischen Beispiel für schwer vereinbare Beziehungsstrukturen ist noch anzumerken, daß es als „königliches“ Beispiel passend ist für das Familienunternehmen, da in diesem einige monarchistische Strukturen noch erhalten sind.
- (7) Es handelt sich hier jedoch um ein anthropologisches Thema, daß in volkstümlicher Sprache in dem Schlager „der Vater wird's schon richten“ zum Ausdruck kommt und an anderer Stelle weiter ausgeführt werden müßte. Dabei bliebe auch zu untersuchen, ob andere Berufsgruppen (wie Ärzte, Professoren u. a.) in ähnlicher Weise oder stärker oder schwächer von diesem Sachverhalt betroffen sind.
- (8) In Anlehnung an das Modellernen (vgl. Bandura 1960) ist dabei zu erwarten, daß im Rahmen des Familienunternehmens ein Leitbild, das mit einer Person verknüpft wird, eine stärkere Identifikationswirkung erbringt.
- (9) Im Falle des Unternehmens Swarovski sind heute die Besitzer eine große Familie mit fast 90 Mitgliedern. Davon sind 36 Personen Gesellschafter und von diesen Gesellschaftern sind etwa 10 in Führungspositionen.
- (10) Dieser Punkt gilt besonders in unserer schnelllebigen Zeit, in der z. B. auf dem Gebiet der Informationstechnologie ein ständiger Wandel sich vollzieht.

Die Kluft zwischen Wirtschaft und Politik

Zur Bedeutung der 1930er Jahre für die österreichische Wirtschaftspolitik in der Gegenwart

„Zwischen Wirtschaft und Politik ist eine Kluft aufgerissen,“ schrieb Karl Polanyi im Jahre 1932, „das ist in dürren Worten die Diagnose der Zeit. Wirtschaft und Politik, diese beiden Lebensäußerungen der Gesellschaft, haben sich selbständig gemacht und führen miteinander dauernd Krieg . . . Es ist so weit gekommen, daß die Rechte und die Linke im Namen von Wirtschaft und Demokratie einander befehlen, als könnten die zwei Grundfunktionen der Gesellschaft in zwei verschiedenen Parteien im Staate verkörpert sein! Hinter den Parolen steckt aber grausame Wirklichkeit. Die Linke ist in der Demokratie verankert, die Rechte ist es in der Wirtschaft.“ (1) Seit dem Krieg befanden sich Wirtschaft und Demokratie jede für sich in einer ständig wachsenden Krise, stellte Polanyi fest. Die Wirtschaft hatte sich von den Nachkriegswirren und der Inflation kaum erholt, da erlebte sie ab 1929 eine Totalkrise von nie erlebter Schwere. Scheinbar unabhängig davon wurde in einer Vielzahl von Ländern eine Krise des Parlamentarismus offenbar. Die Krise der Politik wurde aber noch dadurch erschwert, daß die Wirtschaft für ihre eigenen Schwierigkeiten ebenfalls die Demokratie verantwortlich machte: „Nicht nur das Versagen der Gesetzgebung, die endlosen Regierungs- und Koalitionskrisen, die Entartung des Parteiwesens, sondern auch das unaufhaltsame Sinken der Preise, der Erzeugung und des Verbrauchs, das ebenso unaufhaltsame Ansteigen der Zusammenbrüche, das Elend der Massenarbeitslosigkeit wurde ihr angelastet . . . Aus dem Bereich der politischen Demokratie entspringen die Kräfte, die in die Wirtschaft eingreifen, sie stören und unterbinden. Die Wirtschaft antwortet mit einem Generalsturm gegen die Demokratie als die Verkörperung unverantwortlicher, unsachlicher Wirtschaftsfeindlichkeit.“

Auch wenn man der Argumentation mit so großen Kategorien wie „der Wirtschaft“ und „der Politik“ skeptisch gegenübersteht, so läßt sich doch der von Polanyi angesprochene Konflikt in der Zwischenkriegszeit nicht ganz leugnen. Tatsächlich lag in Österreich eine neue politische Situation vor. Mit der Begründung der 1. Republik war nicht nur der weitgehende Verlust der politischen Rolle des Adels verbunden, sondern auch eine wirtschaftliche und machtpolitische Besserstellung der organisierten Arbei-

terschaft, der führende Wirtschaftskreise mit starken Bedenken gegenüberstanden. Den Sozialdemokraten war es gelungen in den „Staat“ einzudringen, vorerst in Form der Koalitionsregierung bis 1920, vor allem aber über die Institutionen des Parlaments, die Arbeiterkammern mit ihrem Recht der Gesetzesbegutachtung und i. w. S. auch die Gewerkschaften mit dem Kollektivvertragsrecht. Der Konflikt ging daher bereits prinzipiell von der neuen Position der Sozialdemokraten im Staate aus. Ihr Einfluß wiederum beruhte nach 1920 vor allem auf der demokratischen Regierungsform und auf ihrer Stellung im Parlament, und damit gerade der Institution, der vielfach der wirtschaftliche Sachverstand prinzipiell abgesprochen wurde. Andererseits nutzten die Sozialdemokraten ihre politische Macht, um die wirtschaftlichen Verhältnisse der Arbeiter zu verbessern, wobei aber der Konsens mit den Arbeitgebern in dieser Richtung spätestens nach dem Ende der Koalitionsregierung verloren ging. In den ersten zwei Jahren nach dem Krieg war eine ganze Reihe von Gesetzen erlassen worden – von der bürgerlichen Seite später dem Druck der Straße zugeschrieben – die dem Staat im Bereich des Arbeitsmarktes und der sozialen Sicherheit neue Aufgaben und damit auch neue finanzielle Verpflichtungen zusprachen. (2) Außerdem war es der organisierten Arbeiterschaft auf Grund des nach 1918 zugestandenen Kollektivvertrages gelungen, die Löhne relativ gut aus der Kriegs- und Inflationskrise herauszuführen. Die Sozialdemokraten haben später diese Errungenschaften stets für sich reklamiert, und sind mit ihnen und mit ihren Kosten schließlich auch identifiziert worden. Der Sicherung und dem Ausbau, bzw. der Verteidigung dieser sozial- und lohnpolitischen Erfolge galt in den 1920er Jahren ein großer Teil der Energie der Arbeiterpartei und sie wurden als politische Errungenschaften wirtschaftlicher Argumentation weitgehend entzogen. So weit ist also der Ansatz von Polanyi für Österreich nicht von der Hand zu weisen: eine Arbeiterbewegung, für die die Demokratie nach 1920 existenznotwendig war, und Vertreter der Wirtschaft für welche die Sozialdemokratie in ihrer starken parlamentarischen Position ebenso wie die neue Macht der Gewerkschaften einen Fremdkörper darstellte, der zur „Entartung“ des Wirtschaftslebens führen mußte. Diese Auseinandersetzung zog sich bis zur Weltwirtschaftskrise in vielen Bereichen hin. Zwei davon, wahrscheinlich die wichtigsten, sollen hier kurz betrachtet werden: der der Löhne und sozialen Lasten und der des Staatsbudgets.

Zu hohe Löhne und soziale Lasten?

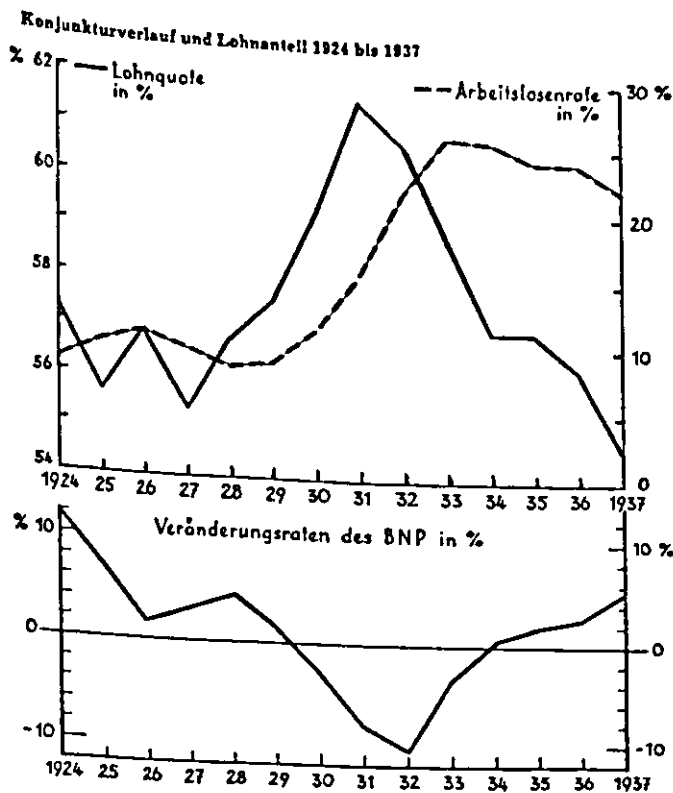
Die Arbeiterschaft hatte daher nach dem I. Weltkrieg nicht nur politisch, sondern auch wirtschaftlich stärkeres Gewicht bekommen. Obwohl auch sie

in der Inflationszeit reale Einkommensverluste hinnehmen mußte, überstanden doch die Löhne von allen Einkommensarten am besten den Zusammenbruch von Staat und Währung. Dadurch verschoben sich die Einkommensrelationen und der Anteil der Löhne am Volkseinkommen stieg von 51% im Jahre 1913 auf 57% im Jahre 1924, dem ersten, für das wieder Daten vorhanden sind. (3)

Anteil am Volkseinkommen:

	Löhne und Gehälter	Einkommen aus Besitz und Unternehmung
1913	51,0%	47,7%
1924	57,2%	39,8%

Auch eine jüngere Publikation der Arbeiterkammer spricht daher von einer „Stärkung der Machtposition der Arbeiterschaft in Staat und Gesellschaft, sodaß ein gewisser Ausgleich über den Verteilungsprozeß kaum abgewendet werden konnte.“ (4) Diesen relativen Lohnvorsprung konnte die Arbeiterschaft auf Grund ihrer politischen Stellung während der ganzen 1920er Jahre halten. So wurde der von 1924 bis 1930 ohnehin geringe Produktionszuwachs von 18% durch die Erhöhung der Arbeitnehmerinnen von 19% mehr als kompensiert. (5) Zweifellos war die Situation für die Arbeitgeberseite daher recht schwierig. Man mußte in Österreich nicht nur mit den Kriegsfolgen fertig werden, sondern auch mit den Auswirkungen der Desintegration, die in der Zwischenkriegszeit letztlich von keinem der Nachfolgestaaten wirklich bewältigt worden war. Unter diesen erschwerenden Bedingungen erschien die starke, kollektivvertraglich abgesicherte Lohnposition der Arbeitnehmer als wirtschaftlich völlig ungerechtfertigt und nur auf die Politisierung von Wirtschaftsfunktionen zurückzuführen. Als wichtigstes Argument hierbei wurde die konträre Entwicklung von Löhnen und Arbeitslosigkeit angeführt. Obwohl in Österreich die Arbeitslosigkeit bereits von Anfang der 1920er Jahre zunahm und sogar in „guten“ Jahren an die 10% der Beschäftigten erreichte, stiegen – nach dem Ende der Inflation – dennoch die Löhne. Das schien der endgültige Beweis dafür, daß durch politische Eingriffe wirtschaftliche Gesetzmäßigkeiten außer Kraft gesetzt worden waren. Ludwig Mises, nicht nur einer der führenden österreichischen Volkswirte dieser Zeit, sondern auch Sekretär der Wiener Handelskammer, witterte daher, daß man nicht ungestraft den Anteil einer Klasse am Sozialprodukt erhöhen könne: „Die dauernde Massenarbeits-



Quelle: Maria Szecsi, Der Lohnanteil am Österreichischen Volkseinkommen 1913 bis 1967, Wien o. J., S. 24

losigkeit ist eine notwendige Folgeerscheinung der Versuche, durch Intervention die Löhne über dem Stand zu halten, den sie auf dem unbehinderten Markte einnehmen würden." (6) Und in seiner programmatischen Schrift „Die Ursachen der Weltwirtschaftskrise“ führte er weiter aus: „Die Selbstregulierung des Marktes wird nun durch das Eingreifen der Gewerkschaften, die unter dem Schutz und unter der Beihilfe der Staatsgewalt ihre Wirksamkeit entfalten, empfindlich gestört. Nach Auffassung der Gewerkschaften wird der Lohn durch die Machtverhältnisse bestimmt.“ Diese Macht der Gewerkschaften beruhe im wesentlichen auf der Möglichkeit des Streiks: „Diese Taktik der Gewerkschaften hat natürlich zur

Voraussetzung, daß der Staat ihr Verhalten zumindest duldet. Würde er gegen die Gewalttäter, die die Arbeitswilligen mißhandeln und in den Unternehmungen, die Streikbrecher einstellen wollen, Maschinen und Betriebseinrichtungen zerstören, so vorgehen, wie er sonst gegen Gewalttäter einschreitet, dann wäre die Sachlage eine andere. Doch das Charakteristische des modernen Staates ist es eben, daß er vor den Gewerkschaften kapituliert hat." (7) Mit gewissen Variationen wurde diese Haltung von der gesamten Arbeitgeberseite vertreten. Zu hohe Löhne und soziale Lasten war der Kampfesruf von den Handelskammern bis zur Industriellenvereinigung, und er wurde mit fast ritueller Beharrlichkeit bis in die 1930er Jahre hinein ständig wiederholt. (8) Diese Auffassung wurde schließlich bei der von der Regierung einberufenen Wirtschaftskonferenz 1930, bei der alle wirtschaftlichen Interessensvertretungen mitarbeiteten in den Schlußbericht aufgenommen und damit quasi offizielle Doktrin. Die Ursachen der Wirtschaftskrise in Österreich lagen damit in den zu hohen Gestehungskosten der Produktion, die wiederum und vor allem auf zu hohe Löhne, soziale Lasten und öffentliche Abgaben zurückzuführen waren. Die Arbeitnehmerseite hat in dieser Kommission mitgearbeitet, sich jedoch später von den Schlußfolgerungen, die deutlich die Handschrift von Mises trugen, distanziert. (9)

Was sollte das aber heißen: zu hohe Löhne? Im internationalen Vergleich lag Österreich bei den Industriestaaten durchaus am unteren Ende der Lohnskala. Vor allem die Gegenüberstellung mit dem – außenhandelsmäßig zunehmend wichtiger werdenden – Deutschen Reich zeigte, daß dort im Durchschnitt etwa um die Hälfte höhere Löhne gezahlt wurden als in Österreich. Und auch unter Einbeziehung der sozialen Abgaben lag das Lohnniveau hier immer noch wesentlich niedriger als in seinem Nachbarland.

Reallohn auf Grund der Berechnungen des Internationalen Arbeitsamtes in Genf (1930)

USA	190
Kanada	155
England	100
Deutschland	73
Holland	82
Österreich	48
Italien	39

Quelle: Neue Freie Presse, Economist, 1. 1. 1931

Allerdings hatten die Löhne in Österreich eine höhere Bedeutung für die Produktionskosten. Auf Grund des niedrigeren technologischen Standes war der Anteil der Arbeitskosten in Österreich durchwegs höher als im Deutschen Reich. In diesem Sinne war die Lohnfrage allerdings tatsächlich wichtiger als in seinem nordwestlichen Nachbarland.

Anteil der Löhne und Gehälter an den Gestehungskosten in %, Durchschnittswerte, Stand 1929

Branche	Österreich	Deutsches Reich
Bergbau	47	43
Ton, Glas	38	36
Bauunternehmungen	52	33
Eisen- und Metallindustrie	35	30
Holzindustrie	32	24
Textilindustrie	21	21
Bekleidungsindustrie	30	25
Papierindustrie	26	21
Chemische Industrie	27	15
Nahrungs- und Genußmittelindustrie	22	8

Quelle: Reinar Matthes, Das Ende der Ersten Republik Österreich Berlin 1979, S. 17; und: Wirtschaftsstatistisches Jahrbuch der Republik Österreich, 1929/30, S. 142

Im Prinzip gab es für die österreichischen Unternehmer zwei Möglichkeiten, den „zu hohen Löhnen“ zu begegnen: entweder durch Investitionen und Rationalisierung die Bedeutung der Löhne zu senken, oder aber eine Senkung der Löhne selbst zu verfolgen. Obwohl das Ausmaß der Rationalisierung in den 1920er Jahren in Österreich noch nicht ausdiskutiert ist und in den einzelnen Branchen sehr unterschiedlich gewesen sein dürfte, hat es doch keineswegs solche Ausmaße angenommen, daß es zu einer neuen volkswirtschaftlichen Kostenstruktur führte. Die uns zur Verfügung stehenden gesamtwirtschaftlichen Daten zeigen, daß die Investitionen insgesamt auch in den 1920er Jahren nur wenige Prozente über den Abschreibungen lagen.

So gewann die zweite Taktik an Bedeutung, dem Kostenproblem über die Senkung der Löhne zu begegnen. Im Grunde genommen war das der Versuch, dem Investitionsdruck durch „soziales Dumping“ auszuweichen. Eine Taktik, die für Länder mit relativer Rückständigkeit nicht untypisch sein und aus der Zeit der Monarchie her schon eine gewisse Tradition gehabt haben dürfte. Angesichts der Arbeitsmarktlage wäre dies zweifellos auch

gelingen, wenn dem nicht die politischen Organisationen der Arbeiterschaft entgegen gestanden wären. Das Argument der zu hohen Löhne war daher von beiden Seiten auch und vor allem ein politisches. Seine wirtschaftliche Rationalität war weniger von Bedeutung und eher akademisch. Denn um wieviel hätte man die Löhne tatsächlich senken müssen, um einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen? Betrachtet man die Eisen- und Metallindustrie mit einem Lohnanteil von 35% an den Gestehungskosten so hätte eine 30%ige Lohnreduzierung gerade eine 10%ige Kostenersparnis gebracht. Hätte das gereicht, um den Absatz und den Export entsprechend anzuregen? – ganz abgesehen davon, daß eine Reduzierung der Löhne um dieses Ausmaß dem Existenzminimum nahe gekommen wäre. Nein – mit Lohnreduzierung alleine waren die wirtschaftlichen Probleme Österreichs nicht zu lösen. „Der Lohndruck ist der Weg der Verzweiflung“, wie es Walter Federn ausdrückte (11), über den Lohn war die österreichische Wirtschaft der Zwischenkriegszeit alleine nicht zu sanieren.

Dennoch gewann gerade dieses Argument in der Weltwirtschaftskrise eine zunehmende politische und emotionale Bedeutung. Denn der wirtschaftliche Rückgang schlug zuerst und vor allem auf die Gewinne durch. Während die selbständigen Einkommen bereits ab 1929 stark zurückgingen, stiegen die Löhne in den meisten Branchen noch bis 1930 und der Anteil der Löhne und Gehälter am Volkseinkommen erreichte mit 62% im Jahre 1931 den höchsten Stand in der Zwischenkriegszeit. Mit der Weltwirtschaftskrise wurde aber auch der Druck auf die Löhne und – da sie sich dagegen stemmten – auch gegen die politischen Arbeiterorganisationen ganz massiv. Bereits 1930 senkte die Alpine Montan, entgegen den bestehenden Kollektivverträgen und unter Ignorierung des Arbeitsrechtes, von sich aus die Löhne. 1931/32 folgten auf dem Verhandlungswege fast alle Branchen, darunter auch die öffentlichen Angestellten. Doch der Rückgang der unselbständigen Einkommen ging – da er nicht durch den freien Markt, sondern durch Abmachungen erfolgte – noch immer wesentlich langsamer vor sich als der des BNP oder gar der Gewinne. Der entscheidende Durchbruch erfolgte erst im Ständestaat, der als einer der ersten gesetzlichen Maßnahmen die Kollektivverträge aufhob, um sie dann später durch andere, für die Arbeitnehmer wesentlich schlechtere zu ersetzen. Damit war der Kampf entschieden. Mit der Beseitigung des „Störfaktors“ Sozialdemokratie und freie Gewerkschaften war der österreichische Arbeitsmarkt wieder ein Stück näher an den idealen Markt herangeführt worden. Viele Selbständige standen daher dem autoritären Staat zumindest vorerst positiv gegenüber, da er die Möglichkeit bot, wieder Herr im eigenen Haus zu sein

und das Unternehmen wieder mehr nach den Grundsätzen „wirtschaftlicher Vernunft“ und mit weniger störenden politischen Einflüssen von außen zu führen.

„Öffentliche Verschwendung“ und „Ordnung“ im Staatshaushalt

Die zweite Ebene, auf der sich die Auseinandersetzung zwischen den gesellschaftlichen Gruppen widerspiegelte, war die des Bundesbudgets. Rudolf Goldscheid schrieb in Österreich bereits 1917 von einem „wechselseitigen Funktionszusammenhang zwischen Staatsfinanzen und gesellschaftlicher Entwicklung“: Es handle sich bei den Staatsfinanzen nicht bloß um finanzpolitische Probleme, sondern um „den innersten Kern nicht nur aller wirtschaftspolitischen Fragen, sondern der sozialen Frage überhaupt.“ (12) Dieser Gedanke wurde auch von Joseph Schumpeter aufgenommen (13) und von bürgerlicher Seite wurde die Befürchtung ausgesprochen, ein Staat, der einen so hohen Anteil des BNP an sich ziehe, sei bereits Sozialismus. Denn der Krieg und die neue Staatsform hatten auch zu einer Veränderung in der Struktur der Staatsausgaben geführt. Der neuen Republik schien – vor allem auf Grund der Transferzahlungen und Sozialleistungen – ein gesetzmäßiges Anwachsen der Ausgaben innezuwohnen. So erhöhten sich die Bundesausgaben von 15% des BNP Mitte der 20er Jahre auf 20% im Jahre 1930. Und während das BNP von 1924 bis 1929 nominal um 30% anstieg, wuchsen die Bundesausgaben um 46%, also etwa um die Hälfte schneller. (14) Es mag daher nicht überraschen, daß diese Entwicklung bei vielen Gewerbetreibenden einen „heiligen Zorn“ gegen ein solches System aufkommen ließ, bei dem die Wirtschaft vor schwerwiegenden Umstrukturierungs- und Stagnationsproblemen stand, die Löhne und Staatsausgaben aber wesentlich höher lagen als in den „goldenen Zeiten“ vor dem I. Weltkrieg. Diese Entwicklung wurde – nicht ganz zu Unrecht – der neuen Staatsform angelastet und mit dem politischen Einfluß der Sozialisten gleichgesetzt. Bereits in den 1920er Jahren entwickelte sich daher geradezu ein Argumentationsgewitter gegen die „übertriebene Steuerlast“ und gegen die „öffentliche Mißwirtschaft“. Lassen wir noch einmal Ludwig Mises, die intellektuelle Speerspitze des österreichischen Unternehmertums dieser Zeit, sprechen. In seiner Schrift „Die Ursachen der Weltwirtschaftskrise“ ging er ganz vehement mit der „Verschwendungssucht des öffentlichen Haushaltes“ ins Gericht und damit, „daß der Finanzpolitik das Gefühl für die Notwendigkeit des Haushaltes ganz abhanden gekommen

BUNDESAUSGABEN

Jahr	in Mio. S	in % des BNP
1924	1.361	14,7%
1925	1.411	13,7%
1926	1.602	15,6%
1927	1.835	16,5%
1928	1.977	16,9%
1929	1.990	16,5%
1930	2.289	19,8%
1931	2.331	22,5%
1932	1.924	20,1%
1933	1.494	16,6%
1934	1.574	17,5%
1935	1.450	15,9%
1936	1.413	15,2%
1937	1.454	14,8%

Quelle: Felix Butschek, Die wirtschaftspolitischen Alternativen in der Stagnationsperiode 1933 bis 1937, in: Wirtschaftspolitische Blätter 2/1984

ist.“: „Überall sehen wir den Beamtenapparat anschwellen, überall werden daher die öffentlichen Abgaben erhöht. Während man allgemein von der Notwendigkeit spricht, die Produktionskosten zu ermäßigen, werden neue Steuern auf die Produktion gelegt. Die Wirtschaftskrise ist zugleich eine Krise der öffentlichen Finanzen, und die Krise der öffentlichen Finanzen ist ohne vollständigen Umbau der Staatstätigkeit nicht zu beheben.“ (15)

Das war deutlich und auch von dieser Seite ein Hinweis auf den Zusammenhang zwischen Budgetstruktur und Staatsform. Und Mises stand mit seiner Meinung nicht alleine. Auch Oskar Morgenstern, einer der ersten Leiter des Österreichischen Konjunkturforschungsinstitutes sah in der „außerordentlichen Höhe des Staatsbudgets und der sozialen Lasten“ einen wesentlichen krisenverschärfenden und -verlängernden Faktor. In seinen „Grenzen der Wirtschaftspolitik“ schrieb er 1932: „Je niedriger daher die staatliche Belastung der Produktion, desto leichter die Einordnung der Wirtschaft in die neue Konjunkturlage, desto geringer auch die Konjunkturschwankungen überhaupt.“ (16) Vor allem aber war die Industriellenvereinigung in dieser Kampagne stark engagiert, von ihrer Zeitschrift „Die

Industrie" angefangen, wo kaum eine Nummer erschien, wo nicht gegen die übertriebenen Staatsausgaben gewettert wurde, bis hin zu dem bekannten Ausspruch des Generaldirektors der Alpine Montan: „In diesem Drecksstaat muß endlich mal gespart werden!“

Diese Agitation – so überzeugend und beharrlich vorgetragen – hatte aber in den 1920er Jahren kaum realen Erfolg, wie sich an den ansteigenden Zahlen der Staatsausgaben ablesen läßt. So ist bei den Selbstständigen Unzufriedenheit, um nicht zu sagen Frustration festzustellen, über ihre politische Machtbeschränkung und ihre Ohnmacht, die wirtschaftlichen Verhältnisse zu gestalten. So schrieb etwa der Obmann der Salzburger Sektion des Hauptverbandes der Industrie 1929, daß es überhaupt keinen Sinn mehr habe, zu reden oder zu schreiben: „Hat es einen Zweck, Anregungen zu geben, Wünsche zu äußern, Beschwerden zu führen? Nachzuweisen, daß dies und jenes ein grober Schaden für die Wirtschaft, daß es ein Wahnsinn ist, wie es die Regierung mit uns treibt, daß die Höhe der sozialen Lasten ein Prosperieren der Industrie vollständig unmöglich macht? Ist denn die Antwort auf all die sachlich bis ins kleinste begründeten Beschwerden nicht immer nur eine weitere Erhöhung aller Lasten gewesen? . . . Nirgends, nirgends ein Eingehen auf die Wünsche der Industrie und der Wirtschaft! Alles, was die Kammern und die Spitzenorganisationen vorschlagen, aufzeigen, darlegen, alles Bitten, Beschwerden, alle Vorsprachen, alle Konferenzen, alles, alles ist umsonst, umsonst – umsonst!“ (17) Man kann rückblickend diese Haltung als übertrieben bezeichnen, sie dürfte aber doch nicht ganz untypisch gewesen sein und zeigte, wie schon in den 1920er Jahren die Unzufriedenheit vieler Selbständiger mit diesem politischen System angewachsen war. So wundert es nicht, daß die Weltwirtschaftskrise vielfach als eine Chance gesehen wurde, die wirtschaftliche Vernunft wieder herzustellen. (18)

Der einzige Damm, den man dieser Entwicklung entgegenstellen konnte, war, die Staatsausgaben zumindest auf die Höhe der Einnahmen zu beschränken, also „die Ordnung“ im Staatshaushalt zu erhalten. Das in den 1920er Jahren noch allgemein anerkannte Prinzip des ausgeglichenen Budgets gewann daher in Österreich eine besondere, eine grundlegende Bedeutung. Dabei gelang es, einen mächtigen Verbündeten zu gewinnen. Denn die zur Sanierung der österreichischen Währung hereingenommene Völkerbundanleihe 1922 war neben anderen Bedingungen, wie dem Anschlußverbot an Deutschland, auch an die des ausgeglichenen Budgets geknüpft. Damit wurde diese Forderung außer jede Diskussion gestellt, und bis 1926 wurde ein Völkerbundkommissar mit weitgehenden wirtschafts-politischen Vollmachten in Österreich installiert. Das finanzpolitisch und in

unserem Sinn auch gesellschaftspolitische Prinzip des ausgeglichenen Budgets wurde daher in Österreich ab 1922 zur Staatsdoktrin erhoben. Auf dem Dogma der „Ordnung“ im Staatshaushalt als der Grundlage der österreichischen Wirtschaftspolitik standen daher nicht nur die bürgerlichen und agrarischen Parteien, sondern auch der Völkerbund und die internationale Finanz, von der sich Österreich in der Zwischenkriegszeit so sehr abhängig glaubte. Aber in diesem Bereich schwenkten sogar die Sozialdemokraten, auf Grund der traumatischen Erfahrung aus der Inflationszeit ein. So führte der sozialistische Abgeordnete Danneberg noch bei der Budgetdebatte 1932 aus: „Wenn wir Sozialdemokraten immer wieder darauf aufmerksam gemacht haben, daß der Bundeshaushalt in Ordnung sein müsse, dann darf das nicht wunder nehmen, denn wir wissen alle, daß eine Unordnung des Bundeshaushalts die Gefahr einer Inflation im Lande heraufbeschwören kann. . . . Alle Klassen der Bevölkerung sind also daran interessiert daß der Bundeshaushalt in Ordnung kommt.“ (19) Das Abschwenken der Sozialdemokraten von dieser wirtschaftspolitischen Linie, die letztlich auch gegen sie und ihre Machtausdehnung gerichtet war, erfolgte erst in der Weltwirtschaftskrise und unter massivem Druck der Gewerkschaften mit der Forderung nach Arbeitsbeschaffung im Jahre 1932, (20) und damit zu spät, um politisch noch von Bedeutung zu sein.

Das Prinzip des ausgeglichenen Budgets wurde dann ab 1934 im Ständestaat dazu benützt, mit den Staatsausgaben auch die Staatsfunktionen im wirtschaftlichen Bereich zu reduzieren. Ganz im Sinne Goldscheids war auch hier der Staatshaushalt eine Widerspiegelung der gesellschaftlichen Verhältnisse. Obwohl in einer Wirtschaftskrise sich die Funktionen des modernen Staates für gewöhnlich ausdehnten – wie auch in Österreich in der demokratischen Zeit am Anfang der Weltwirtschaftskrise – sanken die Staatsausgaben ab 1934 z. T. real sogar unter das Niveau der 1920er Jahre. Innerhalb des Budgets gab es noch zusätzliche Umschichtungen. Während die Ausgaben für öffentliche Sicherheit stiegen, stand 1937 nur mehr jeder zweite Arbeitslose auch in Unterstützung. Die Frage der Höhe der Staatsausgaben war damit, ebenso wie die Frage der Höhe der Löhne, einseitig machtpolitisch entschieden worden. Mit dem Ständestaat hatte sich die Arbeitgeberseite durchgesetzt. Die Budgetpolitik stand damit nicht mehr im Interesse des gesellschaftlichen Ausgleichs, sondern fast nur mehr im Interesse einer bestimmte Gesellschaftsschicht, vor allem der Selbständigen und der Bauern. Der Klassenkampf war vorläufig entschieden. In diesem Sinne stellte das autoritäre Regime in Österreich aber keineswegs einen totalitären Staat dar, wie das bei der Diskussion um den „Austrofaschismus“ betont wird: denn es war ein Regime, das in einzelnen Bereichen auch

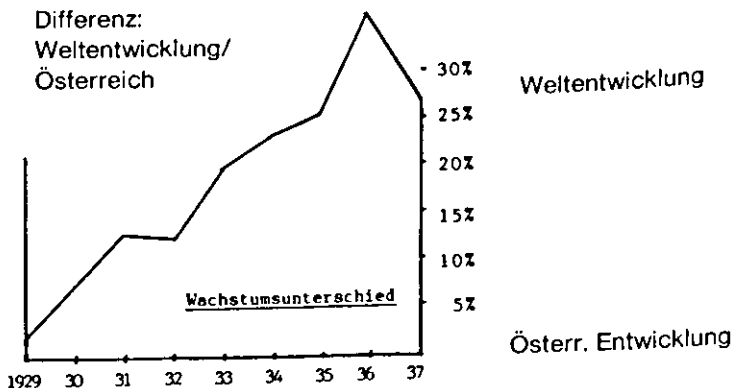
die liberale Forderung nach Rückbildung der Staatsfunktionen erfüllte. Mit der Weltwirtschaftskrise entstand daher in Österreich ein ganz eigenartiges politisches System: autoritär in der Staatsform, aber im wirtschaftlichen eine der letzten liberalen Bastionen in Europa. Ein Byzanz des Wirtschaftsliberalismus, wo man auch nach 1933 noch die wahren Tugenden hütete: stabile Währung und ausgeglichenes Budget. „Ordnung“ war die wichtigste wirtschaftspolitische Maxime geworden, darunter litt allerdings die Investitionstätigkeit und ganz allgemein die wirtschaftliche Erholung von der Weltwirtschaftskrise.

Die Folge der Weltwirtschaftskrise in Österreich war daher die Verschärfung einer Konfliktsituation, die bereits in den 1920er Jahren angelegt war. (21) Die Weltwirtschaftskrise kann daher nicht isoliert – etwa nur für die Jahre 1929 bis 1933 – gesehen werden, sondern nur im gesamtgesellschaftlich-politischen Kontext der 1. Republik. Hier war ein Konfliktpotential angewachsen, das sich im ökonomischen Bereich als Kampf um die Verteilung des BNP manifestierte, durch den Rückgang der Einkommensströme in der Weltwirtschaftskrise ins Extreme verschärft und schließlich über die politische Reaktion im Jahre 1934 entschieden wurde. Dem einfachen Denkmuster, die hohe Arbeitslosigkeit habe zur politischen Radikalisierung geführt oder der politische Rechtsdruck sei auf die durch Krieg und Inflation deklassierte Mittelschicht zurückzuführen gewesen, soll hier weniger Gewicht zugeschrieben werden. Denn der Konflikt war nicht nur in einzelnen wirtschaftlich diskriminierten Gruppen sondern in der gesamten Gesellschaft angelegt, nicht so sehr bei den Arbeitslosen, sondern bei denen, die das BNP erwirtschafteten, und nicht nur beim Mittelstand, sondern in der Auseinandersetzung von Kapital und Arbeit, von Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Der relative Lohnsprung am Anfang der 1. Republik ließ bei der Arbeitgeberseite den Eindruck entstehen, daß durch politische Machtmittel das wirtschaftliche „Gleichgewicht“ gewaltsam verschoben war. Die Entwicklung in den 1920er Jahren – steigende Löhne bei steigender Arbeitslosigkeit – schien dieser Ansicht auch den letzten Zweifel zu nehmen. Da die Arbeitnehmerseite weder bereit noch politisch imstande war, sich wieder zu beschränken wurde der Konflikt Arbeit – Kapital in alle Ebenen des gesellschaftlich-politischen Lebens getragen und schließlich, nachdem die Situation für die Arbeitgeberseite in der Weltwirtschaftskrise scheinbar unerträglich geworden war, mit politischen Machtmitteln entschieden. Dabei ist nicht so wesentlich, ob die Löhne tatsächlich „zu hoch“ waren. In einer unterschiedlichen gesellschaftlichen Situation hätte man dem gesteigerten Lohndruck auch anders, etwa durch Erhöhung der Investitionen begegnen können. Entscheidend war, daß die neue volkswirtschaftliche Einkommens-

struktur im Kampf und nicht im Konsens mit der Arbeitgeberseite entstanden war. Nun war es der Arbeitgeberseite nicht möglich, die Arbeit niederzulegen und zu streiken. Sie versuchte jedoch, diese für sie als untragbar erachtete Situation, nachdem sie politisch entstanden war, durchaus folgerichtig auch wieder politisch zu verändern. Der Ständestaat stellte das Gleichgewicht von Kapital und Arbeit im Sinne der Arbeitgeber wieder her, allerdings zu dem Preis, daß sich Österreich von der Weltwirtschaftskrise praktisch nicht mehr erholte. Bis auf die Investitionsgüterindustrie stagnierte die österreichische Wirtschaft bis 1937 und das Desaster der Wirtschaftspolitik des Ständestaates zeigte sich im Zurückfallen der industriellen Entwicklung gegenüber dem Rest der Welt:

Index der industriellen Produktion

1925–1929 = 100



Quelle: Industrialisation et Commerce extérieur, Société des Nations, Département Economique, Financier et du Transit, Genève 1945, S. 166–8

Die Erfahrungen des Ständestaates waren daher für alle Seiten enttäuschend. Auch um den Preis der wirtschaftlichen Stagnation auf niedrigem Niveau brachte er keine Aufhebung, sondern nur eine Unterdrückung des Klassenkampfes und schließlich 1938 die fast widerstandslose Selbstaufgabe Österreichs.

Sozialpartnerschaft und Austro-Keynesianismus

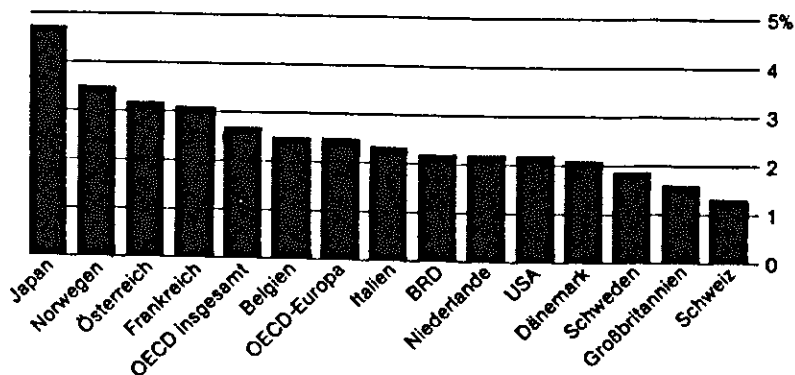
Nur in diesem Zusammenhang ist die Weltwirtschaftskrise für Österreich heute zu sehen. Sie wurde aber damit eine Legitimationsbasis für die Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik nach dem II. Weltkrieg. Denn das „Nie wieder!“ betraf in Österreich nicht nur die Zeit des Nationalsozialismus, sondern auch die Konfliktsituation in der Zwischenkriegszeit, die über die Weltwirtschaftskrise zum Ständestaat geführt hatte. Sicherlich war die Situation nach dem II. Weltkrieg in mancher Beziehung günstiger als in der 1. Republik. Der Wiederaufbau, die Einbeziehung in den Marshall-Plan und der internationale Wirtschaftsaufschwung gaben andere Impulse als die Desintegration der Habsburger-Monarchie und die internationalen Wirtschafts- und Finanzprobleme nach dem I. Weltkrieg. Und auch die inneren wirtschaftspolitischen Auseinandersetzungen waren einfacher geworden. Die meisten großen Industrieunternehmen wurden nach 1945 als „Deutsches Eigentum“ verstaatlicht, wodurch dem österreichischen Staat nicht nur ein völlig neues wirtschaftspolitisches Instrumentarium in die Hand gegeben wurde, sondern das große private Produktionskapital als wirtschaftspolitischer Akteur weitgehend wegfiel. Das Gleiche galt für die Wiener Großbanken, die wirtschaftspolitisch in den 1920er Jahren eine so große Rolle gespielt hatten, in der Weltwirtschaftskrise fast alle in Schwierigkeiten kamen, durch den Staat saniert werden mußten und dadurch nach dem II. Weltkrieg mit in die Verstaatlichungen einbezogen wurden. Dadurch fiel beim „Klassenkampf“ sozusagen ein Gegner aus und der soziale Kampf konnte – leichter als in anderen Ländern – zur sozialen Partnerschaft werden. Diese Situation – zum Teil auf die Weltwirtschaftskrise und zum Teil auf die Zeit der deutschen Annexion zurückzuführen – ermöglichte es Österreich eine eigene politische Kultur zu entwickeln, die auf den Kompromiß aufbaut und auf einer möglichst kampflösen Lösung der gesellschaftlichen Konflikte. In der allgemeinen Politik stand als Sinnbild hierfür die große Koalition, die nun nicht mehr nur zwei Jahre dauerte, wie nach dem I. Weltkrieg, sondern 20 Jahre bis 1966, und im Bereich der Wirtschaft in Form der Sozialpartnerschaft, die in Österreich auch heute noch eine dominierende politische und wirtschaftliche Instanz darstellt. Bereits ab 1947 begannen die Interessensvertretungen von Handel, Gewerbe und Industrie, der Bauern und der Arbeiter und Angestellten mit Lohn- und Preisabsprachen, die dann ab 1957 mit der Paritätischen Lohn- und Preiskommission ein formales Gerüst bekamen. Dennoch blieb das Wesen der österreichischen Sozialpartnerschaft das Informale. Die Freiwilligkeit und die dadurch notwendige Einstimmigkeit der Beschlüsse zwingen

die Interessensvertreter, diese gegenüber ihren Mitgliedern zu vertreten und durchzusetzen und verhindern daher eine extreme Konfliktsituation, wie sie für die Zwischenkriegszeit kennzeichnend war. Diese Form der Konfliktbewältigung durch Verhandlungen wird heute – in Österreich selbst – als „österreichischer Weg“ bezeichnet, sich dort auf einen Kompromiß zu einigen, wo in anderen Ländern prinzipielle Auseinandersetzungen ausgetragen werden. Dieses „hierzulande ausgeprägte Gefühl für soziale Symmetrie“ (22) wird von allen Autoren angesprochen, die sich mit der österreichischen Sozialpartnerschaft befassen. Es stellt aber keineswegs einen den Österreichern angeborenen Wesenszug dar – sonst wären die Österreicher der Zwischenkriegszeit keine Österreicher gewesen – sondern ein historisches Produkt, die politisch-gesellschaftliche Erfahrung aus der Weltwirtschaftskrise. Die Sozialpartnerschaft, anfangs keineswegs unumstritten (23), verfestigte sich zu dem dominierenden Moment der österreichischen inneren Politik je mehr sie – im Kontrast zur Zwischenkriegszeit – auf wirtschaftliche Erfolge und auf eine ruhige soziale Entwicklung hinweisen konnte.

Der Erfolg gab dieser Form der Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik bisher recht: bei der stabilen Währung, der niedrigen Arbeitslosigkeit, vor allem aber beim Wirtschaftswachstum selbst. Während Österreich in der Zwischenkriegszeit von allen den hier angeführten Ländern die schlechteste Note in der wirtschaftlichen Entwicklung bekam, mit einem durchschnittlichen jährlichen „Wachstum“ des BNP von 0,2% (1924–1937) lag es vor allem in den vielfach auch als „Wirtschaftskrise“ bezeichneten 1970er Jahren an der Spitze der OECD-Länder. Österreich hatte sich in Sachen Wirtschaftswachstum von einem Sitzenbleiber zu einem Musterschüler entwickelt.

Wachstum und Inflation im internationalen Vergleich

Jährliches Wachstum des realen Brutto-Inlandsprodukts – Durchschnitt 1970–1983) in Prozent



Quelle: Der Bundesvoranschlag 1984, Hsg. Bundesministerium für Finanzen, Wien 1984, S. 110

Ohne aber – auch der Kürze dieses Beitrages zufolge – monokausal argumentieren zu wollen, lag eines der wesentlichsten Kriterien dieses Erfolges in der Einkommenspolitik. Denn das Verhältnis Einkommen – wirtschaftliche Entwicklung verlief nach 1945 völlig anders als in der Zwischenkriegszeit. Um es nochmals hervorzuheben: Von 1913 bis 1933 war die Entwicklung der Arbeitseinkommen stets günstiger, und zum Teil sogar wesentlich günstiger verlaufen, als die des BNP. 1924 war das BNP je Einwohner immer noch um 8,7% geringer als 1913, während das Pro-Kopf-Einkommen je Arbeitnehmer diesen Wert bereits um 6% überschritten hatte. (24)

Jahr	1 BNP je Einwohner	2 Pro-Kopf-Einkom. je Arbeitnehmer	2 – 1
Veränderung in %			
I. Weltkrieg 1913 – 1924	(-) 8,7%	(+) 6%	(+) 14,7%
II. Weltkrieg 1937 – 1948	(-) 12,4%	(-) 16,8%	(-) 4,4%

Veränderung des Index

1913 = 100

Zwischenkriegszeit

1924 – 1933 (-) 9,6 (+) 10,6

1924 – 1937 (-) 0,2 (+) 9,9

2. Republik

1948 – 1961 (+) 110,8 (+) 119,5

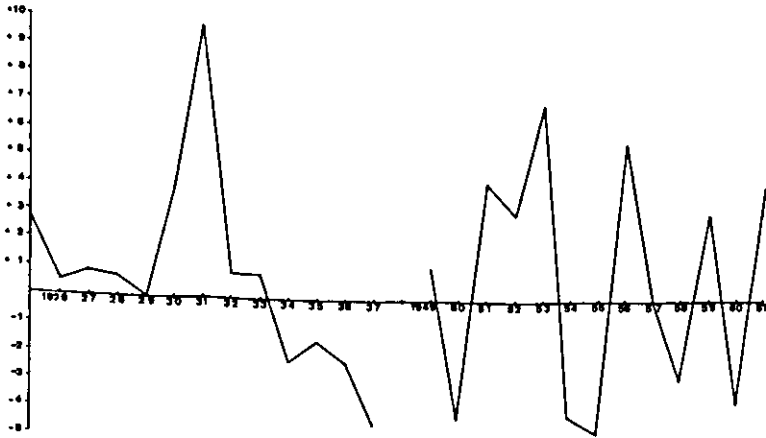
Quelle: Nach „Das Österreichische Volkseinkommen 1913 bis 1963“, S. 44. Die Perioden 1913 – 1937 und 1937 bis 1961 umfassen jeweils 24 Jahre. Die Entwicklung wurde nicht über 1961 dargestellt, da sonst durch eine zu weit zurückliegende Indexbasis (1913) zu starke Verzerrungen auftreten.

Dieser Vorsprung der Arbeitnehmereinkommen von fast 15% gegenüber der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung – und damit auch auf Kosten der Selbständigeneinkommen – wurde bis 1933 noch auf 20% (gegenüber 1913) ausgebaut. Erst der Ständestaat brachte die Wende, aber trotz des politischen Drucks ab 1934 betrug der Vorsprung der Arbeitnehmereinkommen (gegenüber 1913) kurz vor dem Anschluß immer noch knapp 10%.

Eine solche Verschiebung zugunsten der Löhne hat es aber in der Folge des II. Weltkrieges nicht gegeben: im Gegenteil! Während zwar das BNP 1948 immer noch unter dem Niveau von 1937 lag waren die Arbeitnehmereinkommen sogar noch um etwa 5% tiefer gefallen und lagen damit – im Gegensatz zu 1924 – immer noch real unter dem Stand von 1913. Die Löhne hatten nach dem II. Weltkrieg daher keinen Vorsprung wie nach dem Ersten, sondern hinkten der Entwicklung des BNP sogar nach. Die Situation für die österreichische Wirtschaft war daher auch von dieser Seite am Beginn der 2. Republik anders als am Beginn der Ersten, und wenn niedrige Löhne tatsächlich ein Wettbewerbsvorteil sein sollten, dann war sie auch von dieser Seite her wesentlich günstiger. Das Pro-Kopf-Einkommen je Arbeitnehmer war 1948 um 10 Punkte niedriger als 1924, vor allem aber war das Verhältnis zum BNP 1924 plus 14,2%, während es 1948 minus 4,4% betrug, ein Unterschied in der relativen Ausgangslage also von 20%.

Noch wesentlicher als die ohnehin schon günstigere Ausgangslage war, daß die folgende Einkommensentwicklung weitgehend konform mit der Dynamik der wirtschaftlichen Veränderung gestaltet wurde. Gerade hier wurde der gesellschaftlich-politische Hintergrund der Einkommensentwicklung in Österreich deutlich. Während in der Zwischenkriegszeit (im Vergleich zu 1913) der negativen Entwicklung des BNP sowohl bis 1933 als

Veränderung der Arbeitnehmereinkommen gemessen am BNP



Quelle: Österreichs Volkseinkommen 1913 bis 1963, S. 44. Jährliche Veränderung des Index des Pro-Kopf-Einkommen je Arbeitnehmer (real) gemessen an der jährlichen Veränderung des Index des BNP je Einwohner (real), 1913 = 100.

auch dem mangelnden Wachstum bis 1937 stets positive Werte (gegenüber 1913) der Arbeitnehmereinkommen gegenüber standen, war von 1948 bis 1961 bei einem Zuwachs von über 100 Indexpunkten nur ein Unterschied von 8,7 Punkten festzustellen. Und in dem Vierteljahrhundert von 1950 bis 1974 betragen die durchschnittlichen jährlichen Zuwachsraten real beim BNP je Einwohner 5,0% und beim Pro-Kopf-Einkommen je Arbeitnehmer 5,3%. Abgesehen vom hohen Wachstumsunterschied zur Zwischenkriegszeit, den Österreich aber mit vielen anderen Ländern teilt, ist vor allem die außergewöhnlich gleichmäßige Entwicklung von Arbeitseinkommen und BNP in der 2. Republik bemerkenswert. Eine Periode von 8 Jahren – oder mehr, wenn man auf 1913 zurückgeht – in der das Arbeitseinkommen der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung vorausgeeilt ist, wie von 1924 bis zur Weltwirtschaftskrise, hat es in der 2. Republik nicht gegeben. Und wenn auch in einzelnen Jahren das Arbeitseinkommen hinter dem BNP zurückblieb (siehe Diagramm), so war dies nun nicht mehr Ausdruck politischer Auseinandersetzungen, wie in der Zwischenkriegszeit, sondern nur die Korrektur einer Einkommensentwicklung, die in den vorangegangenen Jahren über das Wirtschaftswachstum hinausgegangen war. Der Zusammenhang zwischen Arbeitseinkommen und BNP in der 2. Republik war daher

nicht kontinuierlich im Sinne einer Indexierung, sondern erfolgte eher in Form eines Pendelschlages.

Während daher in der Zwischenkriegszeit das Verhältnis BNP-Arbeitseinkommen der Ausdruck eines politischen Machtkampfes war, bei dem die Arbeitseinkommen lange Zeit obsiegten, schließlich aber total unterlagen, war dieses Verhältnis in der 2. Republik das Abbild einer „sozialen Partnerschaft“, allerdings nicht im Sinne des Harmoniedenkens des Ständestaates, sondern eher im Sinne eines prinzipiell weitgehenden Gewaltverzichts. Der reale Ausdruck dieser hochdisziplinierten Form der sozialen Auseinandersetzung war ein Verhandlungsprozeß, bei dem sich die Einkommensentwicklung prinzipiell an der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung orientierte. Diese Form der langfristigen Einkommenspolitik wird heute in Österreich von allen Seiten als vorteilhaft betrachtet: Für die Unternehmenseite reduzierte sie Unsicherheiten, indem sie einen wichtigen Kostenfaktor kalkulierbar machte, und für ein ruhiges – von Streiks beinahe völlig verschontes – Arbeitsverhältnis sorgte. (25) Die Arbeitnehmerseite andererseits war bereit, ihre Lohnfortschritte von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung abhängig zu machen und „den lohnpolitischen Spielraum, der bei Vollbeschäftigung zur Verfügung steht, nicht voll auszuschöpfen, wenn den Gewerkschaften die Möglichkeit geboten wird, die Preisfestsetzung der Unternehmungen zu beeinflussen und in der Wirtschaftspolitik gehört zu werden.“ (26) Und in der Wirtschaftspolitik wird die Kontinuität dieser Einkommenspolitik hervorgehoben: „... sie verringert auch die Konjunkturschwankungen der Löhne und reduziert damit die Gefahr von Inflation in der Aufschwungphase ebenso, wie sie den Konsum in der Abschwungphase stützt.“ (27)

Damit ist der Übergang zum „Austro-Keynesianismus“ gefunden, letztlich nur der wirtschaftspolitischen Seite der Sozialpartnerschaft. Wenn schon die keynesianische Wirtschaftspolitik grundsätzlich als eine Konsequenz der Weltwirtschaftskrise betrachtet wird, in wieviel höherem Maße muß es dann der „Austro-Keynesianismus“ sein! Denn hier handelt es sich um eine Politik, bei der die allgemeinen wirtschaftspolitischen Erfahrungen aus der Weltwirtschaftskrise, die man unter dem Namen Keynes subsumieren kann, um die politischen und gesellschaftlichen Erfahrungen Österreichs in dieser Zeit ergänzt wird. Der Austrokeynesianismus ist daher eine sehr pragmatische Politik, multifunktional vor allem im Bereich der Nachfragesteuerung, Einkommenspolitik und Währungspolitik. Sein Ziel ist der Abbau von Unsicherheiten und Konflikten und auf seiner Fahne stand bis in die 1960er Jahre das Wort „Wachstum“ um dann spätestens ab den 1970er Jahren durch das neue Fähnlein „Vollbeschäftigung“ abgelöst zu werden. Diesen

Zielen wurde in der 2. Republik auch die Budgetpolitik weitgehend untergeordnet. Das Dogma hat gewechselt, von der „Ordnung“ über „Wachstum“ zur „Vollbeschäftigung“. „Vollbeschäftigung“ ist heute der Schwur, den jeder österreichische Finanzminister bei seinem Amtsantritt leistet, ohne Zweifel eine Folge der Erfahrung aus der Weltwirtschaftskrise. Die Budgetrede 1983 war überschrieben mit „Bekanntnis zur Beschäftigungspolitik“ und der Finanzminister erklärte unter allgemeiner Zustimmung: „Der österreichische Weg ist das Bekenntnis zur aktiven Beschäftigungspolitik. Alle wirtschaftspolitischen Instrumente sind auf die Vermeidung von Arbeitslosigkeit ausgerichtet.“ (28) Ganz ähnliche Statements finden sich auch in der Budgetrede 1984 und 1985. Im österreichischen Parlament wird nicht mehr über die Sinnhaftigkeit von Beschäftigungsprogrammen diskutiert, sondern nur noch über ihre Art. Ganz anders also als in der Zwischenkriegszeit, als das Budget Gegenstand harter und grundsätzlicher Auseinandersetzungen war, und bei der eine Seite ständig auf drastische Kürzungen unter allen, auch unter sozial harten Bedingungen drängte, standen die finanziellen Mittel des Staates in der 2. Republik in hohem Maße im Interesse des gesellschaftlichen Ausgleichs. Ebenso wie die Sozialpartnerschaft wird daher der Austro-Keynesianismus als mehr als eine Wirtschaftspolitik bezeichnet, als ein wirtschaftspolitisches Verhalten ... im Bewußtsein der Gefahren von Investitionsattentismus, Unterbeschäftigungsgleichgewicht, Verteilungskämpfen, Kosteninflation und Finanzkrisen; er basiert auf dynamischem Denken unter Berücksichtigung psychologisch-soziologischer Kategorien. Sein Hauptinteresse liegt in der Reduzierung der tief liegenden Destabilisierungstendenzen... Dahinter steht ein tiefes Verständnis für die psychologisch-soziologischen Grundlagen ökonomischer Entscheidungen und damit der Verhaltensweisen von Investoren wie Arbeitnehmern sowie für die Dynamik sozialer Prozesse. Die österreichische Praxis hat damit ein Beispiel für die erforderliche Integration der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften geliefert, die in der Theorie so sehr fehlt.“ (29)

Und gerade das ist das Ergebnis der Erfahrung der Zwischenkriegszeit. Die Folgen der Weltwirtschaftskrise in Österreich waren eine Verschärfung der einkommenspolitischen Situation, die bis dahin durch ein relatives Übergewicht der Arbeitnehmerseite gekennzeichnet war – eine Situation, die durch politische Unterdrückung wieder zurechtzurücken versucht wurde. Das Budget war zuerst Gegenstand dieses Kampfes und stand ab 1934 ganz in seinem Dienste. Die Auswirkung der Weltwirtschaftskrise auf die österreichische Gegenwart manifestiert sich in einer bewußten Veränderung dieser Situation, wobei die Weltwirtschaftskrise explizit als Legitima-

tionsbasis dient. Die Zielvorstellungen beim Budget haben sich von „Ordnung“ zu „Wachstum“ und „Vollbeschäftigung“ gewandelt und die Einkommenspolitik ging den Weg von Konflikt und Kampf zu Konsens und Kompromiß. Die Kluft zwischen Wirtschaft und Politik, auf die Polanyi im Jahr 1932 hingewiesen hat, ist in der 2. Republik geschlossen worden, so sehr, daß wir heute vielleicht sogar schon von einer Wirtschaftsgesellschaft sprechen müssen.

Anmerkungen

Dieser Beitrag wurde beim Internationalen Wirtschaftshistorikertag in Budapest 1986 vorgetragen und ist in englischer Sprache in: Ivan T. Berend – Knut Borchard (Hsg.), *The Impact of the Great Depression of the 1930's and its Relevance for the Contemporary World*, Budapest 1986 erschienen.

- (1) Karl Polanyi, *Wirtschaft und Demokratie*, Österreichischer Volkswirt, 24. 12. 1932, S. 301
- (2) Ausführlicher dazu: Dieter Stiefel, *Arbeitslosigkeit – Soziale, politische und wirtschaftliche Auswirkungen – am Beispiel Österreichs 1918 – 1938*, Schriften zur Sozial und Wirtschaftsgeschichte, Band 31, Berlin 1979, S. 38 ff.
- (3) *Österreichs Volkseinkommen 1913 bis 1963*, Monatsberichte des österreichischen Instituts für Wirtschaftsforschung, 14. Sonderheft, Wien 1965, S. 39
- (4) Maria Szecsi, *Der Lohnanteil am österreichischen Volkseinkommen 1913 bis 1967*, Wien o. J., S. 22
- (5) *Österreichs Volkseinkommen 1913 bis 1963*, S. 44
- (6) Ludwig Mises, *Spiethoff-Festschrift*, Wien 1933, S. 178
- (7) Ludwig Mises, *Die Ursachen der Weltwirtschaftskrise*, Wien 1931, S. 15
- (8) Dieter Stiefel, *Soziale Sicherheit und soziale Lasten, Zur Interdependenz von Sozialpolitik und Wirtschaftslage in Österreich in der Zwischenkriegszeit*, 14. Österreichischer Historikertag, Wien 1978, S. 10
- (9) Dazu: Margarete Grandner – Franz Traxler, *Sozialpartnerschaft als Option der Zwischenkriegszeit? Liberal-korporatistisches Krisenmanagement am Beispiel der Wirtschaftskonferenz von 1930*, Tagungspapier zum internationalen wirtschaftlichen Symposium „Der 12. Februar 1934 – Ursachen – Fakten – Folgen“ Renner-Institut, Wien 1984
- (10) *Österreichs Volkseinkommen 1913 bis 1963*, S. 44
- (11) Walter Federn, *Wirtschaftskonferenz*, Österreichischer Volkswirt, 8. 3. 1930, S. 622
- (12) Rudolf Goldscheid, *Staatssozialismus oder Staatskapitalismus?*, in: Josef Hickl, (Hsg.) *Die Finanzkrise des Steuerstaates*, Beiträge zur politischen Ökonomie der Staatsfinanzen, Frankfurt 1976, S. 49
- (13) Joseph Schumpeter, *Die Krise des Steuerstaates*, in: Rudolf Hickl, a. a. O.
- (14) Nach Felix Butschek, *Die wirtschaftspolitischen Alternativen in der Stagnationsperiode 1933 bis 1937*, *Wirtschaftspolitische Blätter*, Wien 2/1984
- (15) Ludwig Mises, *Die Ursachen der Weltwirtschaftskrise*, S. 15
- (16) Oskar Morgenstern, *Die Grenzen der Wirtschaftspolitik*, Wien 1932, S. 89

- (17) Hermann Gessele, Betrachtungen eines Mißvergnügten, Die Industrie, Wien 11. Jänner 1929
- (18) Morgenstern, S. 85
- (19) Robert Danneberg, Stenographische Protokolle des österreichischen Nationalrats, 20. September 1931, S. 1185
- (20) Als ein Wendepunkt in der Haltung der österr. Sozialdemokraten gilt die Schrift von Otto Bauer: „Arbeit für 200.000“, Wien 1933
- (21) In einer etwas ähnlichen Richtung – wenn auch stärker wirtschaftlich und wirtschaftspolitisch ausgerichtet – sehe ich auch die Argumentation von Knut Borchardt vor allem in: „Wirtschaftliche Ursachen des Scheiterns der Weimarer Republik“, aber auch in: „Zwangslagen und Handlungsspielräume in der großen Weltwirtschaftskrise der frühen dreißiger Jahre: Zur Revision des überlieferten Geschichtsbildes“, in: Knut Borchardt, Wachstum, Krisen, Handlungsspielräume der Wirtschaftspolitik, Kritische Studien zur Geschichtswissenschaft 50, Göttingen 1982
- (22) Gunther Tichy, Austro-Keynesianismus – Gibt's den? Angewandte Psychologie als Konjunkturpolitik, in: Wirtschaftspolitische Blätter, 1982/3, S. 58
- (23) Sie ist natürlich auch heute noch nicht unumstritten, Siehe etwa Sven W. Arndt, The Political Economy of Austria, Washington 1982; Anton Pelinka, Modellfall Österreich? Möglichkeiten und Grenzen der Sozialpartnerschaft, Wien 1981.
- (24) Österreichisches Volkseinkommen 1913 bis 1963, S. 444
- (25) Tichy, S. 60
- (26) Hans Seidel, Austro-Keynesianismus, in: Wirtschaftspolitische Blätter 1982/3, S. 12
- (27) Tichy, S. 60
- (28) Bekenntnis zur Beschäftigungspolitik, Bundesministerium für Finanzen, Wien 1982, S. 4
- (29) Der Bundesvoranschlag 1984, Bundesministerium für Finanzen, Wien 1983, S. 8

Hildegard Hemetsberger-Koller

Der Staat als Unternehmer

Österreichische Verstaatlichungspolitik seit 1945

1. Umfang der Verstaatlichung und gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen.

In sämtlichen europäischen Staaten setzte nach dem Zweiten Weltkrieg eine Verstaatlichungswelle ein, die in unterschiedlicher Intensität in den einzelnen Ländern vor allem Schlüsselindustrien, Bereiche der Infrastruktur sowie den Banken- und Versicherungssektor in Gemeineigentum überführten. (1)

Die Dominanz des Staates in der Wirtschaft ist kennzeichnend für die nach dem Krieg entstandene gemischte Wirtschaftsordnung, deren politische Absicherung von einer breiten „politischen Mitte“ getragen wurde. Als Garant dieser ordnungspolitischen Konzeption fungierten gemeinsame, über Parteipolitik erhabene, wirtschaftspolitische Ziele wie Wachstum, Vollbeschäftigung, Preisstabilität und Zahlungsbilanzausgleich, die im Zusammenwirken von Staat, Interessenvertretungen und Kreditapparat durchzusetzen versucht wurden.

Typische europäische Vertreter der interventionistischen Wirtschaftspolitik verbunden mit der Ausbildung eines umfassenden verstaatlichten Sektors waren nach 1945 Großbritannien, Frankreich, Italien und Österreich.

Zwar bedingten schon im Verlauf der letzten vierzig Jahre die Veränderungen der politischen Konstellationen – alternierend konservativ und sozialdemokratisch dominierte Regierungen – ein Wechselspiel von Wellen der Entstaatlichung und der Zunahme des verstaatlichten Sektors, aber erst in der unmittelbaren Vergangenheit „spielt sich ein säkularer Wandel in der Aufgabenverteilung zwischen Staat und Privat“ (2) ab. Privatisierung wird in einigen Ländern nicht nur diskutiert oder zaghaft versucht, sondern in reale Politik umgesetzt, wobei allen voran die britische Regierung den sogenannten Paradigmenwechsel vollzieht. (3)

In diesem Umfeld nimmt Österreich, wie ein internationaler Vergleich des Anteils der öffentlichen Wirtschaft im Jahr 1985 zeigt, die Spitzenposition ein.

Internationaler Vergleich des Anteils der öffentlichen Wirtschaft

	Anteil der öffentlichen		
	Unternehmungen an den Beschäftigten	am BIP	Investitionen an den Gesamtinvestitionen
Österreich	12,4	5,3	19,7
Belgien	5,2	3,3	15,4
Kanada	4,5	3,7	15,7
Frankreich	4,4	2,5	10,8
BRD	7,9	2,7	12,6
Irland	5,7	3,6	—
Italien	6,4	3,3	15,5
Norwegen	4,2	6,5	19,8
Schweden	8,0	3,5	16,6
Großbritannien	8,2	3,5	18,3
USA	1,6	0,9	4,7

Quelle: OECD (Pathirane und Blades).

zit. nach Karl Aiginger, Die wirtschaftliche Stellung des Öffentlichen Sektors in Österreich, in: Die Erste - Wirtschaftsanalysen, Wien 1/1985 S 57

Während jedoch die Aussagekraft dieser Daten durch den unterschiedlichen „mix“ des Engagements der öffentlichen Hand in den einzelnen Staaten begrenzt wird, bieten die in den letzten Jahren durchgeführten Untersuchungen ein differenzierteres Bild der österreichischen Gesamtwirtschaft. (4) Die Ergebnisse erbringen den Nachweis, daß Österreich auch hinsichtlich des Anteils öffentlichen Eigentums an der Industrie und zwar aufgrund der direkten Verstaatlichung gemäß dem Verstaatlichungsgesetz von 1946 sowie der indirekten Verstaatlichung durch Konzernbetriebe der Banken und der verstaatlichten Industrieunternehmungen im europäischen Spitzenfeld liegt. Der zweitgrößte Teil öffentlichen Eigentums betrifft diesen Bereich. (5) Im industriell-gewerblichen Sektor erzielte die Gesamtwirtschaft 1976 einen Anteil an der Gesamtwertschöpfung von 26,3%. Davon entfiel 14,4% auf die verstaatlichte Industrie und 5,4% auf Konzernbetriebe der Banken. Der Beschäftigungsanteil der Gesamtwirtschaft lag 1976 bei 19,4%, der Investitionsanteil betrug im selben Jahr 30,2%, (6) wodurch die Kapitalintensität in der verstaatlichten Industrie, bedingt durch ihr Schwergewicht in der Grundstoffindustrie, widergespiegelt wird.

Eine weitere Untersuchung gibt Aufschluß über die Eigentumsverhältnisse in der österreichischen Wirtschaft. (7) Danach befinden sich im Eigentum des Bundes 25,9% des erhobenen Nominalkapitals aller AG's, GesmbH und KG's, 29,7% beherrscht das Auslandskapital, 22% befinden sich in österreichischem Privatbesitz und 10,3% gehören Gemeinden und Ländern. Der Industrieanteil des Bundes betrug 1978 27%, das Ausland hielt einen Anteil von 38,6% während 21,9% auf den österreichischen Privatbesitz entfielen. (8)

Hinsichtlich der unselbständig Beschäftigten weist die zuletzt zitierte Untersuchung einen Beschäftigungsanteil der unselbständig Erwerbstätigen von 19% in Bundesbetrieben auf, wobei von den Industriebeschäftigten 27,9% auf den Bund entfallen.

Direkt oder indirekt tritt der Staat in fast allen Branchen als Anteilseigner in Erscheinung, vor allem in der Grundstoff- und Investitionsgüterproduktion. Gering ist der Verstaatlichungsgrad in konsumnahen Zweigen.

Im Folgenden soll die besondere österreichische Situation näher beleuchtet werden, wobei das komplexe, vielschichtige Thema „Der Staat als Unternehmer. Österreichische Verstaatlichungspolitik seit 1945“, sich in der vorliegenden Analyse nur auf den Bereich der verstaatlichten Industrie beschränkt. Somit wird jener Bereich des gesamten Gemeinwirtschaftlichen Sektors ausgeklammert, der Bundesunternehmen, Bundesbeteiligungen, die ÖNB, verstaatlichte Banken, ländereigene und kommunale Unternehmungen, den Genossenschaftssektor usw. umfaßt.

Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen

Das österreichische Wirtschaftssystem kann als „gelenkte Marktwirtschaft“ bezeichnet werden, wobei Regierung, Sozialpartner und Notenbank Lenkungenfunktionen ausüben. Der beträchtliche Anteil der öffentlichen Hand am Brutto-Inlandsprodukt (Staatsquote über 50%) (9) sichert einen weitreichenden staatlichen Einfluß. Der Staat als Unternehmer verschafft sich durch den hohen Verstaatlichungsanteil politischen Zugriff auf große Bereiche der Wirtschaft. Als Gegengewicht beeinflußt die Macht der Sozialpartner staatliches Handeln, wobei die Effizienz sozialpartnerschaftlicher Entscheidungen wiederum durch die Machtkonzentration im verstaatlichten Bereich gegeben ist. (10)

In den vergangenen vierzig Jahren zeichneten sich in wirtschaftlicher Hinsicht drei Abschnitte mit verschiedenen Schwerpunkten in der Ablaufpolitik ab. Während in der Wiederaufbauphase bis etwa 1952 die unmittelbaren wirtschaftlichen Schwierigkeiten, wie Nahrungsmittelknappheit, indu-

strielle Produktionsdefizite, Energieengpässe, Verkehrsprobleme, Inflation usw. bewältigt werden mußten, kennzeichneten die Jahre nach dem Staatsvertrag bis zur großen Rezession 1974/75 wirtschaftliche Expansion und Wachstumseuphorie. Krisenbewältigung, Stagnation und gedämpftes Wachstum wurden in den Spätsiebzigerjahren mit „Austro-Keynesianischer Politik“ (11) bekämpft. In den letzten Jahren stehen Struktur- und Wettbewerbspolitik insbesondere im Hinblick auf eine mögliche EG-Integration Österreichs im Mittelpunkt.

Ähnlich wie in Westeuropa, zeichneten sich auch in der österreichischen Konjunkturentwicklung mehrere Dämpfungsphasen und Perioden überdurchschnittlichen Wachstums ab. (12) Entscheidender Motor des Wirtschaftswachstums war zweifellos die österreichische Industrie. Zwischen 1955 und 1980 konnte eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate von annähernd 5% erzielt werden (OECD-Europa +4%, OECD insgesamt +4,5%). Die höchsten industriellen Wachstumsraten der Nachkriegszeit wurden in den fünfziger Jahren registriert, insbesondere im Bereich der verstaatlichten Industrie, wobei die günstige Nachfragesituation auf den in- und ausländischen Grundstoffmärkten durch eine stark forcierte Exportpolitik, günstige Preise sowie eine hohe Arbeitsproduktivität gestützt wurde. Der erzielte Pro-Kopf-Umsatz in der verstaatlichten Industrie konnte von 30.324 Schilling (1946), 101.255 Schilling (1955) auf 232.271 Schilling (1965) gesteigert werden. (13)

Allerdings folgte auf diesen Wachstumshöhenflug in den sechziger Jahren eine merkliche Abschwächung. Die Industrieproduktion wuchs erstmals nach dem Krieg geringer als das Sozialprodukt und lag mit einer durchschnittlichen jährlichen Rate von 4,3% unter dem OECD-Durchschnitt und dem Wachstum der EG-Staaten. Die Ursachen dieser gedämpften Entwicklung, die in Österreich besonders ausgeprägt war, sind vielfältig. Das Ende der Wiederaufperiode zeichnete sich ab und erforderte Strukturanpassungen an geänderte Weltmarktbedingungen. So verschob sich die Nachfrage wiederum von Investitions- zu Konsumgütern. Rohwaren und Grundstoffe wurden im Verhältnis billiger, wovon die in Österreich weit über den eigenen Bedarf ausgebaute, zum Großteil verstaatlichte Grundstoffindustrie besonders betroffen wurde. Der Exportsog der Hauptausfuhrprodukte Eisen, Stahl, Papier, Metalle, Chemikalien wurde im Laufe der sechziger Jahre merklich schwächer. Neben der Strukturkrise wegen der Vernachlässigung der Fertigwarenproduktion in der Wiederaufbauperiode mußte Österreich durch den Ausschluß aus der EWG die Schlechterstellung auf den Märkten der Haupthandelspartner bewältigen. Angesichts dieser Struktur-, Wettbe-

werbs- und Ertragschwächen der österreichischen Industrie verringerten sich die Chancen, an einem neuerlichen Konjunkturaufschwung erfolgreich partizipieren zu können. Umso bemerkenswerter war die „zweite Industrialisierungswelle“, (14) ein unerwarteter Wachstumsschub, der 1968 einsetzte und bis Herbst 1974 anhielt. In den Jahren 1969 bis 1973 wuchs die Gesamtwirtschaft um 6% und die Industrieproduktion um 7% jährlich, gegenüber 4,5% und 5,4% zwischen 1961 und 1969. Verglichen mit dem Wachstum der OECD-Länder befand sich Österreich eindeutig in einem Aufholprozeß. Dieser wurde durch außen- und binnenwirtschaftliche Gegebenheiten und Sonderfaktoren begünstigt: Abschwächung der Diskriminierung österreichischer Produkte auf den EWG-Märkten, Zollbeseitigung innerhalb der EFTA-Märkte, Nachfrage nach Grundstoffen, Ausbau der Exportförderungsmaßnahmen, Schillingabwertung durch ein Nichtmitziehen des Schillings im Gefolge der DM-Aufwertung vom Herbst 1969, Verdoppelung der Industrieinvestitionen, günstige Entwicklung der Arbeitskosten um nur die wichtigsten Faktoren zu nennen. Ab 1975 verlangsamte sich das Wachstum der Industrieproduktion merklich. Der Investitionsrückgang und eine im europäischen Vergleich überdurchschnittliche Steigerung der Arbeitskosten reduzierten die Wettbewerbsfähigkeit der heimischen Industrie. Neuerliche Anpassungsprozesse erforderten u.a. eine verstärkte Grundlagenforschung, eine höhere Mobilität der Produktionsfaktoren, mehr Risikokapital, die Erzeugung modisch und technisch anspruchsvoller Produkte und eine weitere Reduzierung der Grundstoffproduktion. Insgesamt vergrößerte sich das Produktionsvolumen der österreichischen Industrie zwischen 1970 und 1982 um 47%, während in den westeuropäischen OECD-Ländern im Durchschnitt nur eine Steigerung von 26% erzielt wurde.

Der neuerliche Wachstumseinbruch 1981 und die darauf folgenden Jahre geringen Wirtschaftswachstums schlugen sich auch in der Industrieentwicklung nieder. Sinkende Investitionen, Arbeitskräftefreisetzung, mäßiges Tempo des Strukturwandels und geringere Wettbewerbsfähigkeit resultierten daraus.

Obwohl der Pro-Kopf-Umsatz in der verstaatlichten Industrie nach wie vor hohe Zuwachsraten verzeichnete – von 1970 397.255 Schilling auf 1985 2.120.468 Schilling – traf der Konjunkturunbruch der siebziger und achtziger Jahre die Grundstoffindustrie in besonders hohem Ausmaß. 1979 mußte erstmals eine staatliche Hilfe von 200 Millionen Schilling in Anspruch genommen werden, die sich in den folgenden Jahren vervielfachte. Verluste und Spekulationsgeschäfte erhöhten die Staatszuschüsse bis Ende 1987 auf rund 59 Milliarden Schilling. (15)

2. Verstaatlichungsgesetzgebung und Verwaltungsperioden der verstaatlichten Industrie

Am 26. Juli 1946 wurde mit der Verabschiedung des ersten Verstaatlichungsgesetzes der Grundstein für die österreichische Wirtschaftsordnung nach dem zweiten Weltkrieg gelegt. Der Staat erwarb Anteilsrechte an siebenzig Unternehmungen der Industrie und des Gewerbes sowie an den drei größten Banken, Creditanstalt-Bankverein, Länderbank und Österreichisches Creditinstitut. Grundstoffindustrien wie Kohle, Erdöl, Eisen und Stahl, ein beträchtlicher Teil der Elektro-, Maschinen- und Fahrzeugindustrie sowie der Aluminiumproduktion und der Stickstoffherzeugung gerieten unter staatliche Kontrolle. Das zweite Verstaatlichungsgesetz vom März 1947 betraf beinahe die gesamte Elektrizitätswirtschaft. (16)

Zusammenfassend können drei Voraussetzungen, die zu dieser umfangreichen Staatswirtschaft geführt hatten, hervorgehoben werden: 1. Der Versuch, durch Austrifizierung des ehemaligen „Deutschen Eigentums“ Besitzansprüche der Besatzungsmächte zu verwirken. 2. Die prinzipielle Bereitschaft der großen Koalitionsparteien zur Verstaatlichung. 3. Die wirtschaftliche Ausgangslage der Großbetriebe und Banken.

Der wohl entscheidendste Grund zur Verstaatlichung muß im Zusammenhang mit der vierfachen Besetzung des Landes bzw. der Sicherung des „Deutschen Eigentums“ gesehen werden. Gemäß der Konferenz von Potsdam vom August 1945 konnten die Alliierten das sogenannte „Deutsche Eigentum“, das in ihrer Zone gelegen war, beanspruchen. (17)

Allerdings wurde der Begriff des deutschen Vermögens inhaltlich nicht ausreichend klargestellt, somit die Auslegung dessen, was unter „German assets“ zu verstehen war, der Willkür der Besatzungsmächte ausgesetzt. (18) Da Amerikaner, Briten und Franzosen bereits 1946 auf ihre Ansprüche verzichteten und die von ihnen konfiszierten einschlägigen Vermögenswerte in österreichische Verwaltung übergaben, wurde das deutsche Eigentum nur im Hinblick auf die sowjetische Besatzungsmacht zum staatspolitischen Problem.

Die Sowjets legten den Begriff „Deutsches Eigentum“ sehr weitläufig aus und verstanden darunter jeglichen öffentlichen und privaten deutschen Besitz, selbst Unternehmungen mit Verbindlichkeiten gegenüber deutschen Banken. Sie gliederten, ohne auf die österreichische Verstaatlichungsgesetzgebung Rücksicht zu nehmen unter heftigem Protest an die Adresse der österreichischen Regierung (19), etwa 300 Industrie- und 140 landwirtschaftliche Betriebe dem sowjetischen Wirtschaftskomplex „USIA“ (Ver-

waltung sowjetischen Eigentums in Österreich) ein. Betriebe der Elektroindustrie, der Maschinen- und Stahlindustrie, Glasindustrie und Lederverarbeitung waren demnach bis 1955 dem russischen Wirtschaftsdiktat ausgeliefert. Da auch sämtliche Erdölunternehmen und die Donaudampfschiffahrtsgesellschaft von den Sowjets verwaltet wurden, waren insgesamt etwa zwei Drittel der durch das Gesetz von 1946 verstaatlichten Betriebe der österreichischen Verwaltung entzogen.

Wenn auch das Motiv der Austrifizierung aus politischen Überlegungen kaum diskutiert wurde, stand die einhellige Auffassung beider Großparteien, die deutschen Vermögenswerte dem Zugriff der Besatzungsmächte zu entziehen, außer Zweifel. Dies bestätigte einerseits die Liste der zu verstaatlichenden Betriebe, bei denen 1945 zum Großteil der deutsche Kapitalanteil überwog, andererseits der Zeitpunkt der Verabschiedung des ersten Verstaatlichungsgesetzes am 26. Juli 1946, unmittelbar nach der Verlautbarung des sowjetischen Befehls Nr. 17 von Generaloberst Kurasow, der die Konfiskation aller in der Sowjetzone gelegenen deutschen Vermögenswerte bekanntgab.

Eine weitere Voraussetzung für die Verstaatlichungsgesetzgebung war eine grundsätzliche Neuorientierung der großen politischen Parteien nach 1945. In einer Koalitionsregierung vereint, überwogen sowohl in der neugegründeten Österreichischen Volkspartei als auch in der Sozialistischen Partei Österreichs gemäßigte ideologische Zielvorstellungen. Grundsätzliche weltanschauliche Divergenzen unterlagen einem Verdrängungsprozeß. (20) Dieses pragmatische Anpassen äußerte sich in allgemein gehaltenen Grundsatzprogrammen, (21) die breite Wählerschichten ansprechen konnten. Dennoch gab es in der Verstaatlichungsfrage erhebliche Auffassungsunterschiede.

Schwerpunkte der Auseinandersetzung um die Verstaatlichung betrafen den Umfang und die Art der Verwaltung zukünftiger Staatsbetriebe. (22) Sollten nach den Plänen der Sozialistischen Partei der verstaatlichte Bereich auch weiterverarbeitende Industrien umfassen, so wollte sich die Volkspartei auf den Grundstoffbereich konzentrieren.

Bereits im Jänner 1946 brachte der Sozialistische Partei einen Verstaatlichungsantrag ein, der die Unternehmungen des Bergbaues, der Energiewirtschaft, der Erdölproduktion, der Eisenhüttenindustrie, des Fahrzeugbaues, der Zementindustrie, der Zuckerindustrie und der Großbetriebe der Lebensmittelindustrie sowie der Banken und Versicherungsgesellschaften, soweit sie nicht im Besitz von Genossenschaften oder öffentlich rechtlichen Körperschaften waren, umfaßte. Die ÖVP beabsichtigte lediglich die

Verstaatlichung des Kohlenbergbaues, der Energiewirtschaft und der Erdölproduktion sowie einer eng begrenzten Zahl von Unternehmungen größeren Umfanges die anderen Wirtschaftszweigen angehörten.

Um eine Kompromißlösung zu erzielen, mußten beide Parteien von ihren ursprünglichen Vorstellungen abgehen. Der ÖVP-Vorschlag wurde erweitert und zwar um Bergbaubetriebe, Betriebe der Eisen- und Stahlerzeugung, der Metallhüttenindustrie, der Elektroindustrie, des Lokomotiv- und Waggonbaues, des Schiffbaus, des Maschinen- und Stahlbaus, der Metallindustrie und eines Großbetriebes der chemischen Industrie sowie vor allem der Großbanken, der SP-Antrag gekürzt, wobei die Verstaatlichung der Versicherungen, des Fahrzeugbaus, der Zementindustrie, der Zuckerindustrie und der Lebensmittelindustrie fallengelassen wurden - ursprünglich reichten die sozialistischen Vorstellungen bis zu 125 Betrieben in einer ersten Verstaatlichungsphase und 110 weiteren in den folgenden Jahren.

Für die Zusammensetzung der endgültigen Liste der zu verstaatlichenden Betriebe führte Eugen Margaretha (ÖVP) die Problematik der Entschädigungszahlungen an, insbesondere auch bezüglich der strittigen Magnesitindustrie, die den Staat weit überfordert hätten. Diese Argumentation wies letztlich auch auf das Bestreben der ÖVP hin, das Ausmaß der Verstaatlichung möglichst einzuschränken.

Der größte Kompromiß des konservativen Koalitionspartners in der Verstaatlichungsfrage wurde jedoch zweifellos in Richtung Bankenverstaatlichung (23) gemacht. Erleichtert hatten diese Entscheidung bereits bestehende hohe Staatsbeteiligungen: ca. 60% des Aktienbestandes der Creditanstalt waren schon in den 30iger Jahren im Staatsbesitz, die Staatsbeteiligung beim Österreichischen Creditinstitut betrug 90%, für die Verstaatlichung der Länderbank sprachen französische Beteiligungen bzw. die damit zusammenhängende Problematik der Austrifizierung. Inwieweit das Junktim für die Bankenverstaatlichung glaubhaft gemacht werden kann, muß noch eingehenden Forschungsarbeiten vorbehalten bleiben. Dieses politische Tauschgeschäft bestand einerseits im Kompromiß der ÖVP der Verstaatlichung der Großbanken zuzustimmen, andererseits in der Bereitwilligkeit der SPÖ das vom Koalitionspartner geforderte Werksgenossenschaftsgesetz zu akzeptieren.

In der Kontroverse um dieses Gesetz kam die unterschiedliche Haltung der Parteien zu Führung bzw. Verwaltung des gemeinwirtschaftlichen Sektors zum Ausdruck. (24) Das Werksgenossenschaftsgesetz sollte eine schrittweise Reprivatisierung geeigneter verstaatlichter Betriebe durch die darin verankerte Möglichkeit des Erwerbes von Beteiligungen durch die

Mitarbeiter einleiten. Eine Vergenossenschaftung der Betriebe wäre das Ziel gewesen. Bereits bei der Abfassung des Werksgenossenschaftsgesetzes mußten wesentliche Abstriche gemacht und das Ziel einer mehrheitlichen oder gänzlichen Vergenossenschaftung von Eigentum der öffentlichen Hand fallengelassen werden, da laut der Endfassung des Gesetzes der Staatsanteil mit mindestens 51% des Aktienkapitals festgelegt wurde. Versuche, das Werksgenossenschaftsgesetz zu verwirklichen, scheiterten. Zum einen war die Struktur der ausgewählten Unternehmungen, insbesondere das Verhältnis von Kapital- und Arbeitsintensität, sowie deren wirtschaftliche Lage ungünstig, zum anderen kam es zu politischen Interventionen gegen die Realisierung des Gesetzes.

Eine weitere, über ordnungspolitische Divergenzen hinausgehende Tatsache, die letztlich beide Parteien gleichermaßen zur Verstaatlichung motivierte, war die desolote wirtschaftliche Lage der österreichischen Industrie zu Kriegsende. Zerstörungen, der Mangel an Maschinen und Rohstoffen, an Energie und einer entsprechenden Infrastruktur, erforderte umfangreiche Investitionen. Nach der damals vorherrschenden Meinung (dazu gibt es Stellungnahmen aus allen Parteilagern) konnte das zur Wiederherstellung der Produktionseinheiten notwendige Kapital nicht von privater Seite in Österreich aufgebracht werden. Einen nachhaltigen ausländischen Kapitaleinfluß wollte man, aufgrund der Erfahrungen aus der Zwischenkriegszeit, vermeiden.

Wirtschaftlichkeitserwägungen kamen auch im Motivenbericht zum ersten Verstaatlichungsgesetz zum Ausdruck. Aus taktischen Überlegungen wurden in offiziellen Stellungnahmen immer wieder die wirtschaftlichen Motive als die eigentlich bestimmenden zur Verstaatlichungsgesetzgebung hingestellt. Die wirtschaftliche Notwendigkeit des staatlichen Eingriffes war jedoch nur beim zweiten Verstaatlichungsgesetz eine unbestrittene Tatsache.

Verwaltungsperioden der verstaatlichten Industrie

Die politisch-ideologische Auseinandersetzung um den verstaatlichten Sektor wurde in den Nachkriegsjahren abwechselnd von einer der beiden Großparteien angeführt, da die Verwaltungskompetenz jeweils der stimmenstärksten Partei oblag. (25) Damit blieb das Verstaatlichungsthema ein innenpolitischer Dauerbrenner, bestand doch immer die Befürchtung, der politische Gegner könnte seine Vormachtstellung zur Verwirklichung parteipolitischer Interessen nützen.

In der ersten Verwaltungsperiode von 1946 bis 1949 (Krauland, ÖVP) galt es, die allgemeine wirtschaftliche Notlage der Betriebe zu bewältigen und durch eine zentrale Koordination sowie eine Produktionsplanung die Inanspruchnahme der Marshall-Plan-Mittel vorzubereiten.

Das sog. „Königreich Waldbrunner“ (SPÖ) umfaßte ab 1949 nicht nur den Komplex der verstaatlichten Industrie (ca. ein Fünftel der gesamten Industrie), sondern auch die Agenden des Verkehrs- und Nachrichtenwesens und der Elektrizitätswirtschaft. Während dieser sozialistischen Regentschaft, die bis 1956 währte, wurden keine grundsätzlichen Änderungen des Verstaatlichungssystems angestrebt. Lediglich ein zentralistischer Verwaltungsstil, eine zentrale Kontrolle und Leitung aller verstaatlichten Betriebe in wichtigen Personalangelegenheiten und Finanzierungsfragen wurde zu verwirklichen versucht, allerdings nur im Rahmen der durch das Proporzsystem eingeschränkten Möglichkeiten auch tatsächlich realisiert. (26)

Zum zentralen Thema avancierte die Verstaatlichungsfrage im Wahlkampf 1956 und dies aus zwei Gründen:

1. Nach Abschluß des Staatsvertrages mußten die bis dahin exterritorial bewirtschafteten Unternehmungen und Betriebe der USA und der Sowjetischen Mineralölverwaltung in die österreichische Gesamtwirtschaft eingegliedert werden. Hierbei handelte es sich jedoch nicht nur um Betriebe des Grundstoffsektors, deren Verstaatlichung in beiden Parteilagern unbestritten war, sondern auch um weiterverarbeitende Industrien. Wie die Rückführung dieser Vermögenswerte erfolgen sollte, ob durch eine Ausweitung der Staatswirtschaft oder eine Reduktion des staatlichen Einflusses, war daher eine grundsätzliche Frage der Wahlauseinandersetzung.

2. Die Konzepte zur Neuordnung des verstaatlichten Sektors divergierten beträchtlich. Die ÖVP trat für „weniger Staat, mehr Privatinitiative“ ein, während das sozialistische Wahlprogramm eine Festigung und Ausweitung der Staatswirtschaft vorsah.

Der Wahlsieg der ÖVP hatte eine völlige Neugestaltung der Verwaltung verstaatlichter Industriebetriebe zur Folge: Aus dem Bereich des bisherigen Ministeriums für Verkehr und verstaatlichte Betriebe wurden die Kompetenzen der verstaatlichten Industrie herausgenommen (das Ressort wurde in Bundesministerium für Verkehr und Elektrizitätswirtschaft umbenannt) und auf die Bundesregierung übertragen. Der Bund gründete für die Ausübung seiner Anteilsrechte an den verstaatlichten Unternehmungen eine Holdinggesellschaft.

Die „Industrie- und Bergbauverwaltungsgesellschaft mit beschränkter Haftung“ (IBV) unter der Leitung Hans Iglers (ÖVP) manifestierte das

Bestreben der Regierung Raab, die verstaatlichte Industrie nach einer privatrechtlichen Unternehmungsform zu führen, somit aus der unmittelbaren Bundesverwaltung herauszulösen. Weiterhin bestand jedoch ein weitreichender politischer Einfluß durch die paritätische Besetzung der obersten Organe. Mit der gesetzlichen Verankerung des Parteienproporz fungierte de facto nicht mehr der Staat als Träger der Anteilsrechte, sondern die politischen Parteien. (27)

Dennoch versuchte die IBV mehr privatwirtschaftliche Prinzipien in den staatlichen Industriebetrieben zu verwirklichen. Bald jedoch mußte einbekannt werden, daß die IBV eine Fehlkonstruktion war, in der die erarbeiteten Konzepte nicht durchgesetzt werden konnten. So sollten z.B. Voraussetzungen für eine koordinierte Konzernpolitik geschaffen werden. Dies gelang jedoch nicht aufgrund der heterogenen Zusammensetzung dieses Sektors. Gleichermaßen ließ sich die von Iglar geforderte Dividendenpolitik nicht wie geplant verwirklichen.

Auf beinahe unüberwindbare Schwierigkeiten stießen die unterschiedlichen Konzepte der beiden Großparteien zur Investitionsfinanzierung. Die ÖVP plädierte für die Geldmittelbeschaffung über den privaten Kapitalmarkt, die SPÖ wollte für diese Zwecke Budgetmittel einsetzen.

Darüber hinaus spiegelte sich jede Auseinandersetzung der Regierungsparteien in Schwierigkeiten bei der IBV wider und umgekehrt lösten Probleme in der IBV Regierungskrisen aus. Immer wieder sah man sich zu unsachlichen Konzessionen genötigt, um den Fortschritt in der Regierungsarbeit nicht zu hemmen.

In diese Periode fällt auch ein erster Ansatz zur Entstaatlichung. Dem Reprivatisierungsgedanken wurde durch Teilerfolge des Volksaktienprojekts entsprochen. 40 Prozent des Aktienkapitals der verstaatlichten Großbanken Creditanstalt-Bankverein und der Österreichischen Länderbank Aktiengesellschaft gelangten zum Verkauf. Je 10 Prozent wurden in Form von Stammaktien und 30 Prozent in Form von 6%igen stimmrechtslosen Vorzugsaktien veräußert. Insgesamt betrug der Erlös 350 Millionen Schilling. Bedingung für die Aktienaussgabe war eine möglichst breite Streuung unter ausschließlich österreichischen Staatsbürgern. (28)

Weitere Volksaktienausgaben gestalteten sich äußerst schwierig, und dies, obwohl in der gemeinsamen Regierungserklärung von ÖVP und SPÖ „der Gedanke der Heranziehung des Kapitalmarktes durch Aktienaussgaben auch bei den verstaatlichten Industrien im Zusammenhang mit der für die Freiheit des Menschen notwendigen Eigentumsverbreiterung“ klar verankert war. (29)

Trotz intensiven Bemühens des mit der Liquidierung des deutschen Eigentums betrauten Staatssekretärs Withalm (30) um neue Volksaktienausgaben war der Erfolg gering. Lediglich bei neun Betrieben des deutschen Eigentums wurden weitere Volksaktien ausgegeben. (31)

Letztlich scheiterte die Verwirklichung der Volksaktienidee, von sozialistischer Gegensteuerung abgesehen, an zu geringer politischer Unterstützung innerhalb der Volkspartei selbst. (32) Zusätzlich wirkten sich die Eigenart des österreichischen Sparverhaltens, übergroße Vorsicht beim Erwerb von Wertpapieren, geringe Risikofreudigkeit, die Enge des österreichischen Kapitalmarktes und die Doppelbesteuerung der Aktie aus. (33)

Als 1959 ein neuerlicher Kompetenzwechsel nach einem Wahlerfolg der Sozialistischen Partei die IBV-Ära beendete und die verstaatlichte Industrie in ministerielle Aufsicht rückgegliedert wurde – Sektion IV des Bundeskanzleramtes unter der Leitung von Vizekanzler Pittermann (SPÖ) – war dieser Wirtschaftskomplex auf weitere sieben Jahre der totalen Verpolitisierung ausgesetzt.

Es gelang Julius Raab zwar den Pittermann'schen Plan einer Fortführung der IBV unter ministerieller Verwaltung zu vereiteln, nicht zuletzt hätte Raab dadurch die Rechte, die ihm bisher als Bundeskanzler im Aufsichtsratsvorsitz der IBV zustanden, verloren, ein konstruktiver sachgerechter Kompromiß scheiterte jedoch immer wieder an den divergierenden ideologischen Auffassungen der beiden Großparteien.

Auch in diesen Jahren standen Finanzierungsfragen im Mittelpunkt: die SPÖ beharrte auf Erhaltung des uneingeschränkten Eigentums des Staates an den verstaatlichten Unternehmungen, d. h. die Kapitalstruktur konnte nur durch Zufuhr öffentlicher Mittel verbessert werden, die Volkspartei bestand hingegen auf Beschaffung zusätzlichen Eigenkapitals auf dem Markt, d. h. private Beteiligungen an verstaatlichten Unternehmungen. Die seit Jahren latente Strukturkrise konnte aufgrund der mangelnden Kompromißbereitschaft der beiden politischen Gruppen nicht gelöst werden.

1966 startete die ÖVP-Alleinregierung mit der Errichtung der ÖIG (Österreichische Industrieverwaltungs-GesmbH) einen neuerlichen Versuch, ökonomische Aspekte vor tagespolitischen Ambitionen Priorität einzuräumen. So wurde z. B. für alle Aufsichtsratsmitglieder und Vorstände der verstaatlichten Unternehmungen und der ÖIG die sogenannte Politikerklausel eingeführt, d. h. Mitglieder der Bundesregierung, der Landesregierungen und Abgeordnete der gesetzgebenden Körperschaften konnten keine derartigen Funktionen mehr einnehmen. Die ursprüngliche Intention der Entpolitisierung war damit allerdings nicht erreicht. (34)

Erst die 1970 erfolgte Umwandlung der ÖIG in die ÖIAG (Österreichische Industrieverwaltungs-Aktiengesellschaft) gewährleistete die Installierung einer echten Holding der verstaatlichten Industrie. An Stelle des Bundesministeriums für Verkehr und verstaatlichte Betriebe trat nunmehr der Bundeskanzler als Eigentümerversorger. Schwerpunkte der Entwicklung in den siebziger Jahren waren: (35) Branchenkonzentration, interne Reorganisation in Form der Einführung der Spartenorganisation, Ausbau des Beteiligungsbereiches, Internationalisierung der Kooperation mit ausländischen Partnern. Große wirtschaftliche Schwierigkeiten gegen Ende der siebziger Jahre erforderten vermehrt den Einsatz von Budgetmitteln. Personal- und Umstrukturierungsmaßnahmen, wie sie das von der Bundesregierung in Auftrag gegebene Gutachten der Beratungsfirma Booz-Allen-&-Hamilton vorsah, (36) mußten schrittweise in Angriff genommen werden.

Milliardenverluste und Spekulationsgeschäfte bedingten Mitte der achtziger Jahre die Abberufung des gesamten VÖEST-Vorstandes und eine Neukonstruktion der verstaatlichten Industrie durch ein neues ÖIAG-Gesetz. Die anhaltende Branchenkrise rangierte betriebswirtschaftliche vor volkswirtschaftliche Zielsetzungen. Beschäftigungsabbau, Dezentralisierung und Ausgliederung von Betrieben waren die Folge.

3. Ideologie und Pragmatismus in der Verstaatlichungspolitik seit 1945

Versucht man die politische Praxis der österreichischen Großparteien an ihrer programmatischen Theorie zu messen, so ergeben sich über die Gesamtperiode erhebliche Disparitäten.

Während bei der Sozialistischen Partei das Bekenntnis zum Verstaatlichungsgesetz von 1946 noch mit den wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Zielen konvergierte, mußte die Österreichische Volkspartei im ersten Nachkriegsjahr weit über ihren politischen Schatten springen. Erst 1956/57 vermochte sie dieses Zugeständnis durch die Teilprivatisierung der Banken abzuschwächen. Die Strukturkrise der verstaatlichten Industrie in den sechziger Jahren löste keine neue ideologische Orientierung aus – weder von rechts noch von links – sondern zwang zu pragmatischen Lösungen. In den achtziger Jahren allerdings bahnt sich eine Trendumkehr zur Privatisierung an, wobei die SPÖ zu einem Paradigmenwechsel gezwungen scheint, während die ÖVP starken Aufwind für ihre ideologiepolitischen Ziele verspürt.

Die Position des Staates als Unternehmer war bereits 1945 Gegenstand heftiger Auseinandersetzungen zwischen den politischen Großgruppierungen aber auch innerhalb der Parteien. Im Gegensatz zu den Kontroversen

der Zwischenkriegszeit bemühten sich jedoch ÖVP und SPÖ in den ersten Nachkriegsjahren um einen Konsens in wichtigen Fragen. Die Suche nach einer gemeinsamen Basis war von staatspolitischer Rason bestimmt, ließen sich doch die Interessen Österreichs den Besatzungsmächten gegenüber nur durch Zusammenarbeit nachhaltig vertreten. Der Kompromiß konnte aber nicht über die Tatsache hinwegtäuschen, daß die Betonung der weltanschaulichen und ordnungspolitischen Aspekte der Verstaatlichung auf der einen Seite, dem politischen Gegner die Sünde wider seine Grundsätze bewußt machte. (37)

Als Promotor der Verstaatlichungsidee innerhalb der ÖVP, allerdings aufgrund der durch die Provisorische Regierung und die Regierung Figl präformierte Lage, (38) galt u.a. Eugen Margaretha, Syndikus der Industrie- und Handelskammer. Schärfste innerparteiliche Kritiker waren Viktor Kienböck, Nationalbankpräsident der Ersten Republik, und vor allem Wirtschaftsbundobmann Julius Raab. Dennoch schien sich vorerst durch die prinzipielle Zustimmung zur Verstaatlichung kein Widerspruch zu den „Programmatischen Leitsätzen der ÖVP 1945“ zu ergeben, die gemeinwirtschaftliche Bestrebungen akzeptierten, sofern sie sich „Sozialisierung oder Kommunalisierung lebenswichtiger Betriebe nur innerhalb wohlüberlegter, sozial und wirtschaftlich tragbarer Grenzen vollzieht“. (39)

Diese für den rechten Flügel der Volkspartei noch tolerierbare Grenzen wurden allerdings weit überschritten (s. Abschnitt 2). Ein wesentliches Motiv dafür bildete der unbeirrbar Glaube, auf diese Weise das Deutsche Eigentum retten zu können. Margaretha schrieb dazu am 9. Juni 1946 in sein Tagebuch: (40) „Ich kämpfe im Ausschuß (für Verstaatlichungsfragen, Anm. d. Verf.) wie ein Löwe mit dem Ziel, wirklich nur die Schlüsselindustrien erfassen zu lassen, und jene, die aufgrund der Potsdamer Beschlüsse von den Russen beschlagnahmt sind und die wir anscheinend nur über die Verstaatlichung aus deren Händen zurückbekommen können.“ Eine weitere Notiz findet sich dazu am 4. August: „Es war unsere Absicht, auf diesem Weg die Verstaatlichung zu verhindern. So schlau waren wir nicht, denn wir haben die Russen nicht für so ungeschickt gehalten. Und zwar keiner von uns, nicht einmal die Kommunisten, die in größter Verlegenheit sind. . .“. Durch diese Aussagen wird die später als naiv wirkende Spekulation offenbar, die Sowjets wären durch die Verstaatlichungsgesetzgebung bereit gewesen, auf große Bereiche des Deutschen Eigentums zu verzichten.

Der ideologische Fehltritt, die umfangreiche Verstaatlichung, sollte durch das Werkgenossenschaftsgesetz teilkompensiert werden. Von vorneherein aber ergaben sich erhebliche Schwierigkeiten bei der Abfassung und später bei der Realisierung dieses Gesetzes. (41)

Sowohl die falsche Einschätzung des sowjetischen Verhaltens als auch das Scheitern der schrittweisen Reprivatisierung durch das Werksgenossenschaftsgesetz muß zeitbezogen beurteilt werden. Äußerst schwierige Lebensbedingungen und der politische Ausnahmezustand aufgrund der durch die Besatzungsmächte eingeschränkten Regierungssouveränität zwangen zu Kompromissen und voreiligen, „nicht genügend ausgereiften“ Entscheidungen. (42)

Die mahnende Stimme Julius Raabs zur Verstaatlichungspolitik betonte vor allem die mangelnde Erfahrung mit einer umfassenden Staatswirtschaft und warnte vor gefährlichen Machtapparaten, in denen die Verschwendung von Steuergeldern platzgreifen könne und Parteigünstlinge sich gut bezahlte Posten verschaffen würden, sowie vor der fehlenden Dynamik, die nur vom Unternehmer in Schumpeterscher Interpretation des „Innovators“ ausgehen könne. (43) „Die Zusammenfassung der Schlüsselindustrien unter einheitlicher Führung des Staates hat nämlich zur Folge, daß die Arbeiter- und Angestelltenschaft unter die Abhängigkeit eines einzigen großen Arbeitgebers kommt, dessen Lohndiktat sie auf Gedeih oder Verderb ausgeliefert ist . . . Schließlich aber steht über allen Sozialisierungstendenzen die Tatsache, daß durch die Fixbesoldung, durch die Übernahme in den Staatsdienst in der Regel für die in diesen Unternehmungen Beschäftigten der Anreiz fehlt, die letzte Kraft aus sich herauszuholen. Es ist eine Erfahrungstatsache, daß der Staatsbetrieb nie soviel Initiative zeigt wie der einzelne Unternehmer, der sich in schwerem Konkurrenzkampf mit den gleichen Betrieben des In- und Auslandes behaupten muß. So geht mit dem Fehlen der Privatinitiative auch jeder Anreiz zur Verbesserung, Verbilligung, Schaffung von Neuheiten und damit jeder Fortschritt verloren“. (44)

Wie sehr insbesondere die Bankenverstaatlichung den politischen Leitlinien Raabs widersprach zeigt die Tatsache, daß er diese in sämtlichen Stellungnahmen unerwähnt läßt. Diesen profunden Widerspruch konnte Raab 1956 durch die Teilreprivatisierung der Banken zumindest in Ansätzen beseitigen.

Obwohl das erste Verstaatlichungsgesetz keineswegs den Sozialisierungsbestrebungen der Sozialdemokraten in der Zwischenkriegszeit entsprach, da lediglich die Eigentumsrechte an den Staat übertragen wurden, die privatrechtliche Organisation der Betriebe aber aufrecht blieb (45), galt die Verstaatlichung für die SPÖ als ein erster Schritt in eine neue Richtung einer, zumindest in einem Teilbereich anzustrebenden Änderung der Wirtschaftsordnung. Man hoffte, eine spätere Neuorganisation würde diesen Prozeß einleiten. „Wir waren uns ebenso klar darüber, daß die

Sozialisierung in der Zukunft ganz neue Rechtsformen brauchen wird, die sowohl in der Organisation als auch in der Führung der Unternehmungen der öffentlichen Hand neue Gesichtspunkte berücksichtigen. Das zu erarbeiten und durchzusetzen war keine Zeit. Daher haben wir in den Gesetzen, die wir im neu gewählten Parlament im Jahr 1946 und 1947 erzwungen haben, obwohl wir in diesem Parlament nicht die Mehrheit sind, vorläufig den Weg der Verstaatlichung beschritten". (46)

Wie sehr die Haltung der SPÖ in der Verstaatlichungsfrage von den Eindrücken aus der Zeit der Ersten Republik bestimmt war, geht aus sämtlichen Äußerungen der SPÖ-Abgeordneten hervor. (47) Nur der Staat als Unternehmer könne Garant für die Beschäftigungssicherung sein, den Privatkapitalismus einschränken und durch eine umfassende Wirtschaftslenkung Krisen vermeiden. Die nachhaltigste Rede in diesem Zusammenhang wurde vom Abgeordneten Proksch gehalten. Bemerkenswert ist nun, daß es zu dieser oben zitierten grundsätzlichen Änderung in der Organisation bzw. Unternehmensführung auch in der SPÖ-dominierten Ära Waldbrunner nicht kam. Hier mag wohl die Entwicklung der SPÖ nach 1945 eine große Rolle gespielt haben. Sie verwandelte sich von einer „Klassen-" in eine „Volkspartei" (48), deren linker Flügel gegenüber den „Gemäßigten Rechten" an Terrain verlor, womit auch der Anspruch auf eine grundlegende Änderung der Gesellschaftsordnung verworfen wurde. Wachstum und Vollbeschäftigung schien wichtiger als fruchtloser Klassenkampf. Der politische Einfluß, der scheinbar wichtigste Tatbestand für beide Großparteien, war ja durch weisungsgebundene Verwalter bis zur IBV-Gründung ohnehin gegeben.

In der ersten Hälfte der fünfziger Jahre stand das Proporzdenken der Koalitionspartner, die ausgewogene Beschickung von roten und schwarzen Vorstands- und Aufsichtsratsposten, im Mittelpunkt. Der Sozialistischen Partei gelang es erstmals in der Zweiten Republik in wirtschaftlichen Belangen gewichtig mitreden zu können. Somit verdrängt die pragmatische Ausrichtung des für ein umfassendes Ressort zuständigen Minister Waldbrunner jegliche ideologische Neukonzeption.

Das überdurchschnittliche Wachstum des verstaatlichten Sektors bestärkte die sozialistische Auffassung von der Überlegenheit des Staates in Unternehmerfunktion, während die ÖVP die wirtschaftlichen Erfolge, abgesehen von der günstigen Marktsituation, auf eine Bevorzugung der verstaatlichten Industrie gegenüber der Privatwirtschaft hinsichtlich der ERP-Kreditvergabe ansah bzw. auf die Sonderstellung der verstaatlichten Industrie bezüglich der Steuerleistung verwies. (49)

Je mehr von seiten der SPÖ der Kausalzusammenhang zwischen Verstaatlichung und wirtschaftlichem Erfolg hergestellt wurde, desto intensiver sah sich der politische Gegner gezwungen, eine ordnungspolitische Gegenoffensive in die Wege zu leiten (siehe Wahlkampf 1956).

1956 gelang der ÖVP ein Umkehrschritt in Richtung Befreiung des zehn Jahre zuvor schwer belasteten ideologischen Gewissens. Während die Teilprivatisierung der Banken neben der politisch gut vermarkteten Volksaktienidee für den Fiskus erhebliche Vorteile brachte (50), glückte mit der IBV-Gründung die Herauslösung der verstaatlichten Industrie aus der unmittelbaren Bundesverwaltung und zumindest de jure die Herstellung der Selbständigkeit der Unternehmen und die aktienrechtliche Eigenverantwortlichkeit der Manager. Weder die Volksaktienidee noch die Entpolitisierung des verstaatlichten Bereiches wurden aber ernsthaft durchgesetzt, wobei auch die Pattstellung der Parteienmeinungen zu Finanzierungsfragen, Budgetmittel versus Kapitalmarktfinanzierung ausschlaggebend war. Dies mag auch als ein Indiz für die wenig gefestigte Privatisierungsideologie der ÖVP bzw. die Ohnmacht gegenüber der Trendumkehr durch die Rückgliederung der Verstaatlichtenkompetenz in ministerielle Verwaltung gelten.

Die Ära Pittermann ist der bisher letzte Abschnitt der SPÖ-Verstaatlichungspolitik, in dem neben pragmatischen Überlegungen noch programmatische Zielsetzungen wie Beschäftigungssicherung und Wahrung staatlichen Eigentums vertreten wurden. (51) In diesen Jahren verhärteten sich die Gegensätze zwischen den Regierungsparteien und verhinderten konstruktive Kompromisse. Wohl war man sich über die politisch paritätische Besetzung der Führungspositionen einig, hingegen verhinderte nach wie vor der kontroversielle Standpunkt in Finanzierungsfragen, Strukturveränderungen in der verstaatlichten Industrie.

Ende der sechziger Jahre, mit der Gründung der ÖIG, manifestierten sich die Veränderungen im innerepolitischen Stil auch in den Konzeptionen für den verstaatlichten Bereich. Die Konvergenz der wirtschaftspolitischen Programme kam vor allem im Koren-Plan und dem SPÖ-Wirtschaftsprogramm zum Ausdruck. Beide strukturpolitischen Konzepte spiegeln Verwissenschaftlichung der Politik, Entideologisierung und pragmatische Ausrichtung in grundsätzlichen wirtschaftlichen Fragen wider.

Somit stand weder in der ÖVP-Alleinregierung ein Entstaatlichungsprogramm zur Debatte noch trat die sozialistische Mehrheit in den siebziger Jahren für eine Ausweitung des Verstaatlichungsbereiches ein.

Allerdings verdeckte der neuerliche Konjunkturaufschwung in den Jahren 1968-1974 die latent vorhandenen strukturellen Mängel der verstaatlichten

Industrie. Die Krise 1975 stärkte die Position des Staates als Garant der Beschäftigung, ein politisches Dogma, das angesichts der Realität mehr und mehr verblaßte.

Die Politik der achtziger Jahre legt in einer Hinsicht einen Vergleich mit 1945 nahe, allerdings mit umgekehrten Vorzeichen für SPÖ und ÖVP. Die SPÖ entfernt sich mehr und mehr von ihren programmatischen Grundsätzen in der Verstaatlichungsfrage, auch wenn das Motiv in einer Rettungsaktion für das Budget geortet werden kann (ÖVP 1945: staatspolitische Räson), während die ÖVP starken ideologiepolitischen Aufwind erhält.

Abgesehen von der pragmatischen Haltung führender Vertreter der sozialistischen Partei, läßt sich auch in den Parteiprogrammen eine geänderte Einstellung zur Staatswirtschaft bzw. Eigentumsfrage erkennen. Ferner erweist sich der Staat nicht mehr als Garant der Beschäftigungssicherung, da Wirtschaftskrisen bzw. Stagnationsphasen und deren Folgen auch nicht durch umfassende staatliche Lenkung vermeidbar sind. Der Glaube an die Machbarkeit schwindet.

Während die ÖVP die Haltung in der Eigentumsfrage in ihren Grundsatzprogrammen mehr oder weniger unverändert wiederholt und diese nach dem Subsidiaritätsprinzip der christlichen Soziallehre orientiert – Anerkennung von privatem und öffentlichem Eigentum und soziale Verantwortung (52) – vollzieht die SPÖ einen Anpassungsprozeß an Änderungen in der Gesellschaftsstruktur. Das erste Aufbrechen der doktrinären Haltung der Zwischenkriegszeit wird programmatisch 1958 vollzogen indem neben der Beibehaltung der Verstaatlichung von Großbetrieben die Zweckmäßigkeit von Klein- und Mittelbetrieben betont wird. (53) Somit vollzieht sich ein Wandel in der Eigentumsdoktrin von der „austromarxistischen Forderung nach Aufhebung von Lohnarbeit durch Vergesellschaftung des Privateigentums an Produktionsmitteln“ zur Koexistenz. (54) Deutlicher tritt dieser Gesinnungswandel in den Grundsatzprogrammen 1968 und 1978 zutage, wobei Herbert Ostleitner als auslösendes Moment den Fortschritt in der ökonomischen Theorie bzw. das Versagen der Versuche zentraler Planung anführt. Die Funktion der verstaatlichten Industrie habe demnach „keinen Bezug mehr zu planungstheoretischer Begründung der Verstaatlichung“. Der SPÖ war die Problematik der Reform von Wirtschaftsorganisationen (nämlich die Entwicklung entsprechender kognitiver und normativer Orientierungen der Organisationsmitglieder sowie die Durchsetzung geänderter Entscheidungs- und Kontrollverhältnisse) voll bewußt. (55)

Mehr und mehr entfernten sich die Parteistrategen der SPÖ von einer Reorganisation der „Eigentumsform“. Diese wurde in ihrer zentralen

Bedeutung von den „Entscheidungsverhältnissen“ abgelöst. Ostleitner vertritt die Meinung, daß die Aussagen der Grundsatzprogramme in dieser Hinsicht in den siebziger Jahren nicht berücksichtigt wurden, daher ermöglichten unzureichende Kontrollstrukturen Spekulation, eine fehlende Personalplanung, ein unzureichendes Rechnungswesen usw. und verhinderten somit eine rasche Reaktion auf die Branchenkrise. (56)

Seit Beginn der Zweiten Republik spielt die Öffnung der Partei für neue Wählerschichten eine gewichtige Rolle, die verstärkt mit den Veränderungen in der Gesellschaftsstruktur (immer breiter werdende Angestelltenschicht – Abnahme der Selbständigen (57)) die programmatischen Grundsätze hinsichtlich der Eigentumsfrage revidiert hat. Auch hinsichtlich der Mitbestimmung wandte sich die SPÖ von der austromarxistischen Tradition ab: 1958 wird noch die Forderung postuliert, daß sich die Führung gemeinwirtschaftlicher Unternehmungen aus Vertretern öffentlich-rechtlicher Körperschaften, Konsumenten und Arbeitnehmern zusammensetzen solle, während 1978 modifiziert wurde: „In gemeinwirtschaftlichen Unternehmungen ist die Zusammenarbeit von Unternehmensleitung und Beschäftigten vorbildlich zu gestalten.“ (58)

Eines der zentralen Motive sozialistischer Wirtschaftspolitik, die Priorität der Vollbeschäftigung, läßt sich zumindest seit der Krise der verstaatlichten Industrie in den achtziger Jahren nicht mehr aufrechterhalten. Die Identität der SPÖ ist durch die Preisgabe der aktiven Rolle des Staates als Beschäftigungsgarant ins Wanken geraten. Inwieweit sie durch die derzeitige Privatisierungswelle, die allerdings wie bereits erwähnt schon Jahrzehnte vorbereitet wurde, politische Einbußen erleiden wird, bleibt abzuwarten.

Auch für die ÖVP spielt der gesellschaftliche Wandel in der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts eine gewichtige Rolle. Immer mehr und mehr schwindet der Eigentümerunternehmer, der Pionier des Industriesystems (59) und eigentliche Repräsentant liberaler wirtschaftspolitischer Konzeption. Das nur zum Teil aufoktroierte Bekenntnis zur Verstaatlichung sollte den unternehmerischen Freiraum nicht wesentlich schmälern. Daher war in den letzten Jahrzehnten von seiten der ÖVP immer wieder der Ruf nach „einem Volk von Eigentümern“ (60) hörbar. Obwohl die Privatisierungswelle der letzten Jahre die bürgerliche Partei in dieser Zielsetzung stärkt, darf zumindest die derzeit noch aufrechterhaltene „49% Klausel“ (51% behält der Staat) über die nach wie vor mächtige Position des Staates als Unternehmer in Österreich nicht hinwegtäuschen.

Anmerkungen

- (1) Herman van der Wee, Der gebremste Wohlstand, Geschichte der Weltwirtschaft im 20. Jahrhundert Bd 6, München 1984, S 323 ff
- (2) Wilfried Stadler, Privatisierung im internationalen Vergleich, Wirtschaftspolitische Blätter Heft 5/6, Wien 1987, S 665
- (3) ebenda S 667 und Delia Meth-Cohn, Der Abbau der Verstaatlichungsidee in der SPÖ und in der Labour Party: Eine vergleichende Analyse, Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft, Wien 1988/3
- (4) Karl Aiginger, Die wirtschaftliche Stellung des Öffentlichen Sektors in Österreich, in: Die Erste-Wirtschaftsanalysen, Wien 1/1985, B. Ederer, W. Goldmann, Chr. Reiterlechner, R. H. Reitzner, H. Wehsely, Eigentumsverhältnisse in der österreichischen Wirtschaft, Wirtschaft und Gesellschaft, Wien S/1985
- (5) Karl Aiginger, 1985, S 39
- (6) ders., S 42
- (7) Wirtschaft und Gesellschaft, S/1985
- (8) Inzwischen dürften sich die Industrieanteile verschoben haben. 45% werden vom Ausland beherrscht, rund 25% vom Staat und ca. 30% von privater Seite: Interview mit Josef Taus, Wirtschaftsmagazin Schilling, Montag 21. November 1988
- (9) Gerhard Lehner, Zur Staatsquote in Österreich, Monatsbericht des Institutes für Wirtschaftsforschung 10/1982
- (10) Hildegard Hemesberger-Koller, Grundriß der österreichischen Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Wien 1987, S 111
- (11) im Sinne Hans Seidels, Austro-Keynesianismus, in Wirtschaftspolitische Blätter, Wien, 3/1982, S 11 ff
- (12) Hemetsberger-Koller, 1987, S 93 ff
- (13) Oskar Grünwald, Die verstaatlichte Industrie, in: Die Österreichische Gemeinwirtschaft, Wien 1982, S 226
- (14) Hans Seidel, Die österreichische Wirtschaft, Entwicklung Erfolge Probleme, Wien 1979
- (15) Fritz Weber, 1946-1986, 40 Jahre verstaatlichte Industrie, ÖIAG-Journal 2/1986 S 24
- (16) zur Geschichte der Verstaatlichung in Österreich folgende Standardwerke: R. Deutsch, Geschichte der Verstaatlichung in Österreich I und II, Wien 1978 und 1979; S. Hollerer, Verstaatlichung und Wirtschaftsplanung in Österreich 1946-1949, Wien 1974; E. Langer, Die Verstaatlichung in Österreich, Wien 1966; F. Rauscher, Die Verstaatlichung in Österreich, Wien 1949; W. Weber (Hrsg.), Die Verstaatlichung in Österreich, Berlin 1964, darin insbes.: St. Koren, Sozialisierungsideologie und Verstaatlichungsrealität in Österreich; R. Zimmermann, Verstaatlichung in Österreich, Wien 1964
- (17) s. dazu W. Brunner, Das Deutsche Eigentum und das Ringen um den Österreichischen Staatsvertrag, Diss., Wien 1976
- (18) Zur Begriffsdefinition s.u.a.: O. Klammbauer, Die USIA-Betriebe, phil.Diss., Wien 1978
- (19) Siegfried Hollerer, a.a.O., S. 28 ff: Bundeskanzler Figl bringt dem Nationalrat zwei Protestnoten der sowjetischen Besatzungsmacht zur Kenntnis.
- (20) R. Nick, A. Pelinka, Bürgerkrieg - Sozialpartnerschaft, das politische System Österreichs, Erste und Zweite Republik, ein Vergleich, Wien-München, 1983, S. 57

- (21) s. dazu: K. Berchtold, Österreichische Parteiprogramme 1868-1966, Wien 1967; A. Kadan, A. Pelinka, Die Grundsatzprogramme der österreichischen Parteien, St. Pölten 1979
- (22) Eugen Margaretha, Die Verstaatlichung und Sozialisierung in Österreich, Österreichische Monatshefte, August 1946, S. 464 ff
- (23) Begründung für die Verstaatlichung der drei Großbanken: Eugen Margaretha, a.a.O.
- (24) Renate Deutsch, Geschichte der Verstaatlichung in Österreich II, S. 34 ff
- (25) Lit. zu den einzelnen Phasen der Verwaltung verst. Industrie: Hollerer a.a.O., Koren a.a.O., Langer a.a.O., sowie div. Diplomarbeiten und Dissertationen am Institut für Wirtschaftsgeschichte Univ. Prof. Alois Brusatti der Wirtschaftsuniversität Wien; s.a. div. Artikel in der Österreichischen Zeitschrift für Politikwissenschaft 4/1981
- (26) Alexander Wolfgring, Königreich Waldbrunner 1949-1956, Dipl. A., Wien 1985
- (27) Stephan Koren, a.a.O., S. 99
- (28) Fritz Diwok, Hildegard Koller, Reinhard Kamitz, Wegbereiter des Wohlstandes, Wien 1977, S. 159 ff
- (29) Wiener Zeitung, 21. Jänner 1958
- (30) Bereits 1955 wurde für diese Zwecke ein Staatssekretariat unter der Leitung von Fritz Bock eingerichtet. F. Bock, Probleme des deutschen Eigentums, in: Berichte und Informationen, 1956, M. Sporrer, H. Steiner (Hrsg.), Fritz Bock, Zeitzeuge, Wien 1984, S. 73 ff und F. Bock, Der Anschluß an Europa, Wien 1978, S. 126 ff
- (31) H. Withalm, Aufzeichnungen, Graz-Wien-Köln, 1973 sowie, Die Volksaktie – Idee und Verwirklichung in: Berichte und Informationen Nr. 704, 1960 S. 6
- (32) Gespräche mit Dr. Iglar und Dr. Withalm
- (33) Hildegard Hemetsberger-Koller, Julius Raab und die Verstaatlichung, in: Brusatti, Heindl (Hrsg.), Julius Raab, Linz 1986
- (34) Fritz Weber, 1946-1986, 40 Jahre verstaatlichte Industrie in Österreich, ÖIAG-Journal 2/1986, S. 10
der 2. Republik ab 1945, Arbeitsgemeinschaft Wirtschaft und Schule, Wien 1978
- (35) Grünwald, 1982, S. 234
- (36) ders. S. 238
- (37) Stephan Koren, Sozialisierungsideologie und Verstaatlichungsrealität in Österreich, a.a.O., S. 331
- (38) Eugen Margaretha, Tagebuch, unveröffentl. Manuskript, S. 185
- (39) K. Berchtold, a.a.O., S. 378
- (40) Eugen Margaretha, Tagebuch S. 185
- (41) s. dazu Hollerer, 1974 und R. Deutsch, 1978/79
- (42) Eugen Margaretha, Parlamentsrede, Stenographische Protokolle der V. Gesetzgebungsperiode, 30. Sitzung des NR der Rep.Ö., 26. Juli 1946
- (43) Zum Schumpeterschen Unternehmerbegriff s. Konjunkturzyklus I, Göttingen 1961, S. 110 ff
- (44) Julius Raab, Das kleine Volksblatt, 9. November 1945
- (45) Walter Kastner, Rechtsfragen der Privatisierung, Wirtschaftspolitische Blätter, Wien 5/6 1987

- (46) Hollerer, 1974, S. 102 und dort zit. Lit.: Karl Waldbrunner, Sozialisierung und Planwirtschaft in Österreich, in: Die Zukunft Heft 7/1948 S. 198
- (47) Hollerer, 1974, S. 44 und Fritz Weber, Die Angst der Parteiführung vorm Klassenkampf, Die SPÖ 1945-1950, in: Peter Pelinka, Gerhard Steger (Hrsg.), Auf dem Weg zur Staatspartei, Wien 1988, S. 15
- (48) Fritz Weber, 1988, S. 12
- (49) Hildegard Koller, Finanzminister Kamitz, Die österreichische Finanz- und Wirtschaftspolitik von 1952-1960, Diss., Wien 1975, S. 65 und 74
- (50) ders., S. 70 ff
- (51) Peter Brezinschek, Wirtschaftsordnungs- und wirtschaftspolitische Aussagen der SPÖ seit dem Wiener Programm 1958, Dipl. A., Wien 1982, S. 194
- (52) A.Kadan, A. Pelinka, 1979, „Was wir wollen“, 1958, S. 130, „Das Klagenfurter Manifest“, 1965, S. 135 ff und „Das Salzburger Programm“, 1972
- (53) dies., Das Neue Programm der SPÖ, 1958, S. 103
- (54) Egon Matzner, Wohlfahrtsstaat und Wirtschaftskrise, Hamburg 1978, S. 116
- (55) Herbert Ostleitner, Die Österreichische Sozialdemokratie und die „Privatisierung“, Wirtschaftspolitische Blätter 5/6 1987, S. 603
- (56) ders., S. 604
- (57) H. Hemetsberger-Koller, 1987, S. 89
- (58) Eleonore Ringel, Verstaatlichte Unternehmen in Österreich, Österr. Zeitschrift für Politikwissenschaft, 4/1981, S. 411 bzw. Kadan, Pelinka, 1979, S. 164
- (59) Herbert Matis, Das Industriesystem, Wien 1988, S. 114 ff
- (60) Kadan, Pelinka, 1979, Grundsatzprogramm 1958, S. 130: „Unser Leitbild: ein Volk von Eigentümern“, und Christliche Demokratie 4. Jg., Heft 4. Dez. 1986

Österreichisches Unternehmertum des 19. Jahrhunderts in seiner Selbstdarstellung

*„Daß sich das größte Werk vollende,
genügt ein Geist für tausend Hände.“*

Goethe

„Manager können . . . nur beschränkt beeinflussen oder steuern, was über sie oder die Firma erzählt wird. Oft gibt es widersprüchliche Aussagen zwischen der offiziellen Geschichte und dem, was man sich nur leise und versteckt zu sagen getraut.“ (1) Denn oft verfassen Betriebswirte oder flüssig schreibende Journalisten Unternehmerbiographien im Rahmen von Firmengeschichten (2), und zwar als Auftragsarbeiten, und damit unterliegen sie zwangsläufig bestimmten Zielsetzungen: etwa den Mitarbeitern, den Geschäftspartnern, den Verbrauchern und der Öffentlichkeit ein Persönlichkeitsbild anzubieten, das im Einklang mit einer allgemein anerkannten Unternehmenskultur steht. Der Verfasser muß deshalb noch kein Verfälscher von Tatsachen sein: bestimmte Quellen aus den Familien- oder Firmenarchiven sind ihm gar nicht zugänglich, da und dort werden Verkürzungen vorgenommen und bestimmte Akzente gesetzt. Ergebnisse empirischer Studien, bemüht um größtmögliche Objektivität, kommen so kaum zustande. Sie sind aber Aufgabe des Historikers.

Die vorliegende Arbeit versucht zu solchen Ergebnissen zu kommen, indem sie die Selbstdarstellung von Unternehmern als Reflexion vorlegt: Selbstdarstellungen gegenüber der Familie, den Gleichgestellten, den Untergebenen, den staatlichen Organen und der Öffentlichkeit, Zeugnisse, die von Wünschen, Erwartungen, aber auch Zwängen, insbesondere gesellschaftlicher Art, bestimmt werden.

Es gibt viele, oft sehr persönliche Schriften dieser Art, die zwangsläufig auch vom „Geist“ der Zeit, aber auch vom Selbstverständnis des Unternehmertums geprägt sind, einst wie heute (3): Hierher gehören schriftliche Quellen, wie Testamente, Gesuche um Nobilitierung, Briefe und Firmenschriften, architektonische, wie Gebäude, insbesondere Grabdenkmäler, und Gemälde, wie Porträts, deren Gestaltung von der Begabung und Intention des Künstlers und von den Wünschen des Auftraggebers bestimmt sind.

Diese Zeugnisse finden sich daher nicht nur in öffentlichen oder privaten Archiven und in Grundbüchern, sondern auch in den Nobelbezirken, Sommerfrischen und Industriezentren von einst (und jetzt), sowie auf Friedhöfen, in Gemäldesammlungen oder schlicht in Privatwohnungen der Nachfahren. Sie spiegeln die Herausforderungen einer Gegenwart, aber auch die Erwartungen für die Zukunft.

Auch hier kann man bestimmte Gliederungen feststellen: zu Beginn des Jahrhunderts hatte nicht der Fabrikant das höchste Prestige und damit ein entsprechendes Selbstbewußtsein, sondern der Bankier. Das österreichische Industrie-Unternehmertum wuchs erst im Laufe des 19. Jahrhunderts in die obersten Gesellschaftsschichten hinein und bekam im Verfassungsstaat dasjenige politische Gewicht, das es ihm ermöglichte, sich auch mit einem öffentlichen Mandat zu präsentieren. 1861 stellte das Besitzbürgertum 58,3% der Wiener Gemeinderäte, davon Fabrikanten und Großgewerbetreibende 24,2% und die Großhändler 3,2%. (4) Alter Adel, geistliche Würdenträger, Militärs und die Bürokratie repräsentierten lange alleine die Gesellschaft, und ihr Vorrang gegenüber den führenden Männern der Wirtschaft wurde erst allmählich abgebaut, gesellschaftlich z. B. in den Verwaltungsräten der Aktienbanken, wo der Blutadel den Geldadel als Partner akzeptieren mußte. (5)

Geringere (als humanistische) Bildung erschwerte den Aufstieg in der Gesellschaft und verleitete, sich wenigstens mit Hilfe seines Vermögens mit Wissenschaftlern und Künstlern zu umgeben.

Wie man überhaupt unterscheiden muß: die persönliche direkte Selbstdarstellung, so in Testamenten und Briefen, die persönliche indirekte in Anweisungen an Künstler oder auch nur an einfache Arbeiter, sowie die indirekte Selbstdarstellung durch Dritte, etwa bezahlte Verfasser, die sich aus allgemein bekannten Erwartungshaltungen ergibt.

Dem Streben des Geldadels nach Einordnung in die obersten Gesellschaftsschichten stand dessen Geringschätzung durch den Blutadel gegenüber, und es fiel jenem nicht leicht, einem Bündel neuer Rollenanforderungen zu entsprechen. Seine Haltung gegenüber der alten Aristokratie reichte daher von Bewunderung bis zum Ressentiment, und oft wurde deshalb versucht, den aristokratischen Lebensstil nicht nur nachzuvollziehen, sondern mit Hilfe des eigenen Reichtums zumindest quantitativ zu überbieten. (6) Es gibt hier aber auch Ausnahmen: Der Waffenfabrikant Josef Werndl, der „König von Steyr“, lehnte eine mögliche Nobilitierung ab und belegt damit sein ausgeprägtes bürgerliches Standesbewußtsein und Selbstwertgefühl.

Ansuchen um Nobilitierung müssen sicherlich von ihrem Zweck her interpretiert werden. Aber schon allein die Tatsache, daß sie gestellt werden, belegt das Verlangen nach einem von der bestehenden Gesellschaft anerkannten (hier feudalen) und keineswegs typisch bürgerlichen Statussymbol. Selbstverständlich war zur Erreichung dieses Zieles ein ausdrückliches Bekenntnis zu dieser Gesellschaft und ihrer Hierarchie erforderlich. Philipp Schey (später: v. Koromla), Großhändler aus Güns, rühmte seine Verdienste in einer Darstellung zur Ausfertigung des Adelsdiploms (1859), denn er habe „zur Zeit der letzten revolutionären Wirren Ungarns eine Anhänglichkeit an die allerdurchlauchtigste Kaiserdynastie offen und furchtlos an den Tag gelegt und den k. k. Truppen zu jener Zeit mehrfache gute Dienste geleistet.“

Interessant ist auch sein Hinweis, daß er, Angehöriger der jüdischen Minderheit, „seine Pflichten der leidenden Menschheit gegenüber . . . ohne Rücksichtnahme auf die Verschiedenheit der kirchlichen Glaubensbekenntnisse getreulich seinen Vermögensumständen erfüllt“ (7) habe.

Sein Neffe Carl Schey betonte bei Bewerbung um das Ritterstandsdiplom auch, daß er „ . . . bei Gelegenheit der Landtagswahlen im Jahre 1861 und 1866 seine Anhänglichkeit an die allerdurchlauchtigste Dynastie offen und furchtlos an den Tag gelegt . . .“ habe.

Der Waggonfabrikant Franz Ringhoffer gelobte in seinem Gesuch aus dem Jahre 1872, daß er sich der ihm „zuteil gewordenen allerhöchsten Auszeichnung auch künftighin durch gemeinnütziges Wirken nach besten Kräften und durch unwandelbare Treue und Anhänglichkeit an Seine k. k. Apostolische Majestät und das Allerhöchste Kaiserhaus stets würdig zu erweisen bemüht sein werde.“ (8)

Der aus demselben Jahre stammende Schriftsatz, unterzeichnet von dem Bierbrauer Adolf Ignaz Mautner (später Ritter v. Markhof), in der dritten Person geschrieben, verweist nicht nur auf dessen „unermüdlichen Eifer“, auf dessen „Verbesserungen und Erfindungen“ in den Bereichen der Biererzeugung und der Preßhefefabrikation und auf diverse Medaillen, die er etwa auf Weltausstellungen erhalten habe. Nicht zuletzt geht es um politische Verdienste:

„Im Jahre 1848 war sein Haus die Zufluchtstätte vieler durch die Zeitverhältnisse bedrängter Familien; er sorgte für die Verpflegung des k. k. Militärs, trug sehr viel zur Beruhigung der Gemüter und insbesondere auch zur Erhaltung des St. Marxer Bürgerspitals vor Brandschaden während der Beschießung des Liniengebäudes bei . . . In den Kriegsjahren 1859, 1864

und 1866 waren in seinen Fabriken Militärspitäler errichtet, wo zahlreiche Verwundete unentgeltlich die sorgfältigste" Betreuung fanden.

Weiters wird aus patriarchalischer Perspektive auf die Teilnahme an Stiftungen, an die Mitbegründung der Wiener Handelsakademie, aber auch auf die Rolle als Kirchenvorsteher und Ortsschulaufseher verwiesen.

Selbstbiographien sind hier selten. Zu den Ausnahmen zählt ein Großoktavband von mehr als 300 Seiten: „Die wichtigsten Momente meines Lebens – gewidmet seinen Nachkommen zur steten Erinnerung von Paul Mestrozi im Jahre 1839". Hier zeichnet dieser Seidenfabrikant vom Schottenfeld (heute in Wien) nicht nur ein Bild seiner wirtschaftlichen Leistungen, sondern auch seiner Stellung in der Gesellschaft durch Aufzählen seiner Ehrenstellen, der Besuche von Erzherzögen und anderen hochgestellten Persönlichkeiten in seinem Betrieb, aber auch durch Betonung seiner vaterländischen Gesinnung. (9)

Private Briefe sind nur wenige veröffentlicht oder zugänglich. Georg Schicht, der dem großen Waschmittelunternehmen seinen Namen gegeben hat, schrieb am 18. 1. 1883 an seine „lieben Söhne“:

„Mein Vater sagte immer: Nach mir kommen andere; haltet nur immer fest zusammen und seid einig, denn Eintracht macht stark . . ." (10) und pries den Familiensinn als Faktor des Erfolges.

Zur Selbstdarstellung des Unternehmertums darf man auch das Urteil eines Unternehmers über einen anderen zählen. Der Textilfabrikant Louis Faber schrieb z. B. über seinesgleichen widersprüchlich in einem Brief vom 10. 1. 1835:

„In ganz Österreich gibt es bloß einen Menschen, der das Tüllgeschäft versteht und es zu einem großen Absatz gebracht hat. Es ist Herr Damböck . . .

Sein kaufmännisches Renommée ist sehr geschickt, gewandt, ehrlich, bereit, alles der Erhaltung seines Namens zu opfern, aber ein Spekulant, wofür er bekannt ist, gleichwohl er sich bisher aus allen Verwicklungen herauszuwinden wußte." (11)

Auch Verträge zeigen eine bestimmte Grundintention, wie der zur Führung einer Schafwollwarenfabrik in Brünn abgeschlossene Gesellschaftsvertrag der sechs Brüder Strakosch: Nach „Ablauf der fünfjährigen Kontraktsdauer" sollte es jedem Teilhaber freistehen, „auch ohne alle Kündigung aus der Gesellschaft" auszutreten, andererseits aber wurde versprochen, einander „mit brüderlichem Vertrauen entgegenzukommen". Es sind dies Vereinbarungen, die die Freiheit des einzelnen wahren, aber auch die notwendige vertragliche Zusammenarbeit betonen. (12) Testamente zeigen

auch allgemeine Werthaltungen gegenüber den Erben, in der Regel also gegenüber der Familie: So hebt der Seidenfabrikant Paul Mestrozi in seinem Testament aus dem Jahre 1854 zwar seine freie Dispositionsmöglichkeit auch gegenüber seiner Frau hervor, mit der es keinen schriftlichen Vertrag gegeben habe, er betont aber auch, daß sie beide „über 40 Jahre treu und fleißig zusammen gelebt und gewirtschaftet“ hätten, weshalb er es für seine „heiligste Pflicht“ halte, für ihr Auskommen zu sorgen. (13)

Auch Mitteilungen der Unternehmer, wie die der Gebrüder Böhler „An die Meister und Arbeiter der Gußstahlhütte Kapfenberg“ vom 5. 2. 1894 können bezeichnend sein. Wenn die „Unterzeichneten“ betonen, daß sie weder „Mühe noch Geldopfer scheuen“ werden, „um dem Werke trotz dieser schwierigen Verhältnisse dauernde Beschäftigung zu schaffen“, dann ist ihrer Rolle als Kapitaleigner ein besonderer Stellenwert zugewiesen. (14)

Mit Hilfe der Architektur kann sich nur das Großunternehmertum, allen voran der Bankier, eindrucksvoll darstellen. Oft bereits mit Adelsprädikaten ausgestattet, schuf er sich mit Hilfe seines Vermögens und der an seinen Wünschen zwangsläufig orientierten Kunstschaftenden den Rahmen für eine prägende Rolle im gesellschaftlichen Leben, eine Rolle, die ihm zumindest eine vordergründige Anerkennung in der maßgeblichen Öffentlichkeit sicherte, einem Rahmen, der es ihm gestattete, Persönlichkeiten aus den Bereichen der Politik, der Kunst und Kultur zu seinen Gästen zu zählen.

In der Biedermeierzeit sind es meist käuflich erworbene Adelspalais, die, modernisiert, so genützt wurden. Johann Heinrich (Freiherr v.) Geymüller d. Ä. hatte deshalb das Palais Caprara 1798 in Wien gekauft, die Innenausstattung im Empirestil erneuert und dort das „Pompejanische Zimmer“ einrichten lassen. Die Geymüller gaben sich dort als glanzvoller Mittelpunkt gesellschaftlichen Lebens, und Grillparzer, der in diesem Palais Kathi Fröhlich kennengelernt hatte, setzte Geymüller in seinem Gedicht „Abschied von der Hofbibliothek“ ein gerne angenommenes literarisches Denkmal, indem er einen Wechsel „beim Geyer“ als „bess' res Manuscript“ denn eine Handschrift der Hofbibliothek pries. (15) Johann Heinrich d. J. kaufte aus der Konkursmasse Fries das Schloß Vöslau, wo er ebenfalls als Mäzen auftrat und Theateraufführungen u. a. mit Sophie Schröder veranstalten ließ. Das heutige Palais Pallavicini hatte der Bankier Johann Reichsgraf v. Fries schon im 18. Jh. von J. F. Hetzendorf v. Hohenberg mit einer klassizistischen Fassade erbauen lassen. Es stand unter dem Bankier und bedeutenden Kunstsammler Moritz I. Grafen v. Fries Künstlern und Dichtern offen; Beethoven widmete diesem Gönner seine 7. Symphonie. (16)

In vornehmer, betont bürgerlicher Wohnkultur präsentierte sich der Großhändler und Textilverleger Rudolf von Arthaber in seiner von einem prachtvollen Park umgebenen Villa in Wien-Döbling (heute: Wertheimstein-Villa), geschmückt mit allegorischen Fresken von Moritz v. Schwind und zugleich Aufbewahrungsort für Arthabers berühmte Gemäldegalerie.

Die zweite Jahrhunderthälfte bot – etwa in Wien mit der Stadterweiterung – der Darstellung des Unternehmertums mit Architektur neue, ungleich größere Möglichkeiten. Die Verbauung der Ringstraßenzone gab diesem wirtschaftlich wie gesellschaftlich erstarkendem Unternehmertum die Chance, sich mit Gleichwertigkeitsanspruch und womöglich noch vermöglicher als der alte Adel darzustellen.

An einer Ecke zum Schwarzenbergplatz (Nr. 17) ließ der Kassenfabrikant Franz Freiherr v. Wertheim von H. Ferstel als Pendant zum gegenüberliegenden pompösen Palais des Erzherzogs Ludwig Viktor ein Wohnpalais, geschmückt mit Karyatiden und einem Wappenaufsatz mit Freiherrnkronen erbauen; in diesem Gebäude war das „Residenztheater“ als Anziehungspunkt der wohlhabenden Gesellschaft eingerichtet.

Offensichtlich bewußt bescheidener ist eine schlichte Fassade Ecke Parkring/Himmelfortgasse gehalten, sie gehört zum Palais des Großindustriellen Friedrich Freiherrn von Leitenberger, der sich den Verzicht auf allzu großen Pomp leisten konnte. Der Großhändler und Bankier Friedrich Schey v. Koromla, Finanzberater des Erzherzogs Albrecht und befreundet mit Burgtheaterdirektor Heinrich Laube, ließ sich Ecke Goethegasse mit Blick auf die Hofburg ein prunkvolles Palais errichten, mit einem säulengeschmückten Hauptportal, gesellschaftlicher Treffpunkt, insbesondere von Schauspielern.

Kein geringerer als Th. Hansen war als Architekt beauftragt, gegenüber dem k. k. Hofopertheater den Heinrichshof (Ringstraße) und das Palais Todesco (Kärntner Straße), beide im Stil der Neorenaissance und geschmückt von Carl Rahl, zu erbauen; Bauherr des ersteren war der Ziegelfabrikant Heinrich Drasche von Wartinberg, des letzteren der Bankier Eduard Todesco. (17) Drasche kommentierte sein repräsentatives Gebäude wie folgt:

„Ich hoffe, daß der Bau, den ich auf diesem Terrain aufrichten ließ und der den Namen Heinrichshof trägt, einen beachtenswerten Platz innerhalb der Privatbauten der Stadt einnimmt und daß er meinem Unternehmungsgeist Ehre machen wird.“ (18)

Die Darstellung des eigenen gesellschaftlichen Status mit diesem Prachtgebäude war offensichtlich auch für Drasche ein notwendiger

Repräsentationsaufwand, wie auch für andere Unternehmer (19); schließlich empfahl er damit auch die von ihm serienmäßig hergestellten Terrakottafiguren und -ornamente, die für die Ringstraßenfassaden so typisch sind.

Dem Großhändler und Textilfabrikanten Gustav Epstein gelang es sogar, sein Ringstraßenpalais in der Zone öffentlicher Repräsentationsgebäude – zwischen Parlament und den Museen – zu errichten.

In Wien-Wieden stand das vom französischen Architekten M. Destailleur im Typus eines Pariser Renaissance-Hôtel entre cour et jardin für den Bankier Albert Freiherrn von Rothschild erbaute Palais mit einer wertvollen Inneneinrichtung im Stile Ludwigs XV. (20)

In Wien-Döbling befanden sich die Rothschild-Gärten, die an bestimmten Tagen im Frühjahr auch allgemein zugänglich gemacht wurden, als Zugeständnis an das „Publikum“. (21)

Das Springer-Schlößl in Wien-Meidling, errichtet nach Plänen der durch den Bau von Theatergebäuden bekannt gewordenen Architekten Helmer und Fellner 1889/90 im sog. altdeutschen Stil mit einer imposanten eichenvertäfelten „hall“, gelegen in einem großen Park mit erlesenem Baumbestand, belegt das Verlangen nach mehr privater Atmosphäre.

Die Schey-Villa am Rande von Wien verherrlichte die liberale „Neue Freie Presse“ als „stillen Landsitz in Lainz, der von blühenden Gärten und herrlichem Waldesgrün umgeben ist“, einem „friedlichen Tusculum, wohin so mancher bedrängte Künstler hoffnungsfroh die Schritte gelenkt. .“ (22)

Dienten die Palais und Villen der Selbstdarstellung einer Gegenwart, aber selbstverständlich auch praktischen Zwecken, so sind die Denkmäler im wesentlichen auf die Nachwelt hin orientiert, wenngleich sie von ihrer Entstehungszeit geprägt sind. Denkmäler waren bis ins 18. Jahrhundert dazu bestimmt, den Ruhm der Herrschenden zu verkünden. Das finanzkräftige Besitzbürgertum stellt sich, wie die Spendenlisten zeigen, vorerst in Denkmälern des Bildungsbürgertums dar, in der Statue des Adam Smith am Eingang zur Handelsakademie, im Joseph-Ressel-Denkmal vor dem Polytechnikum und den Monumenten Kulturschaffender, insbesondere im Wiener Stadtpark, und dokumentierte so Besitz und Bildung als Säulen bürgerlicher Herrschaft. (23)

Daraus folgt auch, daß es verhältnismäßig wenig Unternehmerdenkmäler gibt bzw. gegeben hat – im Gegensatz zu Monumenten von Herrschern, Militärs, Politikern, Wissenschaftlern und Kulturschaffenden. Die Unternehmerschichte war für diese Art der Repräsentation noch zu jung.

Bescheiden an der Gartenseite des damaligen Kronprinz-Rudolf-Kinderspitals befindet sich auf einem Vierkantsockel Carl Kundmanns Metallbüste

des Bierindustriellen Ad. Ig. Mautner Ritter von Markhof, nicht auf einem öffentlichen Platz, aber doch von der Schlachthausgasse her sichtbar. Salomon Mayer Freiherr v. Rothschild, verdient um die Eisenbahnfinanzierung, war eine Marmorstatue, aufgestellt im Vestibül des Wiener Nordbahnhofes, gewidmet, wo er in legerem Zivil dargestellt wurde.

Mehr Selbstbewußtsein konnte man in der Provinz entwickeln, wo Fürstenhaus, Militär und Beamtentum nicht so dominierten, wie in der Reichshaupt- und Residenzstadt, z. B. in Steyr: Gegenüber dem von Josef Werndl erbauten prächtigen Schloß Voglsang steht das 1894 errichtete, barock konzipierte Denkmal dieses Waffenfabrikanten. Auf einem hohen Sockel erhebt sich ein überlebensgroßes Bronzestandbild Werndls; in der Linken unmillitärisch ein Gewehr haltend, mit der Rechten auf denjenigen der vier zu seinen Füßen sitzenden Arbeiter weisend, der, die Mütze in der rechten Hand, huldigend zu seinem Fabriksherrn emporblickt – ein Ausdruck patriarchalischen Selbstverständnisses. Die Aufschrift „Arbeit ehrt“ ist ein deutliches Bekenntnis zu bürgerlichen Wertvorstellungen. (24) Dennoch zählte Werndls Jagdpacht zu den größten Oberösterreichs, er, der auf ein Adelsprädikat verzichtete, akzeptierte doch das Jagdrevier, ein feudales Statussymbol, wodurch ihm allerdings der Umgang mit Militärs, die ihm Aufträge verschaffen konnten, wesentlich erleichtert wurde.

Auch Porträts werden nicht nur von den Fähigkeiten und Auffassungen des Künstlers, sondern auch von den Erwartungen des Auftraggebers und dem von sich selbst geprägten Bildnis bestimmt. Das Gemälde „Die Familie Fries“ schuf François Gérard im Jahre 1804 während des Pariser Aufenthalts des Bankiers Moritz Reichsgrafen von Fries und seiner altadeligen Gemahlin, einer Prinzessin Hohenlohe-Waldenburg-Schillingsfürst; Goethe bemerkte zu diesem Bild:

... der Gemahl hat sich auf die Ecke eines ausgeschweiften dreiseitigen Tisches gesetzt und zeigt sich in einer sehr natürlichen, glücklichen Wendung. Die Reitgerte in der rechten Hand deutet auf Kommen und Gehen, und so paßt das augenblickliche nachlässige Hinsetzen auf eine solche Stelle sehr wohl ...“ (25)

Moritz' Vater war noch ein Bürgerlicher gewesen und erst 1783 in den Reichsgrafenstand erhoben worden, der Sohn demonstrierte schon einen adeligen Lebensstil: Zeitsouveränität, Pferdelliehaberei, Lässigkeit ...

Friedrich von Amerlings Ölgemälde „Rudolf von Arthaber mit seinen Kindern“ zeigt den Witwer, die drei Kinder an den sitzenden Vater geschmiegt, in einer Atmosphäre der Wohlhabenheit und einem bürgerlichem Familienidyll verpflichtet.

Bildnisse des Kassenfabrikanten Franz Freiherrn von Wertheim belegen durchwegs einen Mann mit energischen, achtungheischenden Zügen, um den Hals ein breites Ordensband, ebenso ordensgeschmückt die Brust, Attribute, die seinen Anspruch auf Zugehörigkeit zur staatstragenden adelig-großbürgerlichen Gesellschaftsschichte aufdringlich dokumentierten, (26) seine Herkunft aus einfachen Verhältnissen überdecken sollten und ihm, dem „Ordenssammler“, auch den Spott der Zeitgenossen eintrugen. (27) Eine Lithographie von Adolf Dauthage zeigt hingegen Friedrich Freiherrn v. Schey als noblen Weltmann, sorgfältig frisiert, bürgerlich schlicht, aber vornehm gekleidet, mit dunklem Rock und Stoffweste, den Zylinder und Handschuhe in der Linken; Architektur ist im Hintergrund angedeutet. Der Brauindustrielle Victor Mautner von Markhof verfügte über den größten Galopp-Rennstall Österreich-Ungarns, und nach Meinung des Bankiers Baron Nathaniel Rothschild waren „Jagd und Rennstall notwendige Attrappen seiner sozialen Stellung“. (28)

Ausstellungen boten Gelegenheit, sich der Öffentlichkeit von der besten Seite zu zeigen, sich zu vergleichen und zu bewerten. Dem Bericht über die Gewerbs-Produkten-Ausstellung 1839 ist etwa zu entnehmen, daß der Stahlwarenfabrikant Ignaz Rösler aus Nixdorf in Böhmen als einziger in der Monarchie alle Arten von Messerschmiedarbeiten fabriksmäßig erzeugte und bei den Ausstellungen in Wien (1835), in Prag (1836) und nunmehr wieder in Wien mit Medaillen ausgezeichnet wurde. (29) Auch Standesorganisationen dienten nicht nur wirtschaftlichen oder politischen Zielen, sondern auch der Repräsentation – der ganzen Schichte, aber nicht zuletzt durch Hervorhebung einzelner. Die Generalversammlung des n.ö. Gewerbevereins hatte z. B. 1835 beschlossen, „in gerechter Würdigung der Verdienste des abgetretenen Vereinsvorstandes, Herrn Theodor Hornbostel, zu seinem bleibenden Gedächtnis dessen Büste in Bronze-Guß im Sitzungssaale des Vereines aufzustellen.“ (30)

Die Anpassung an einen vornehmen Lebensstil fiel den Aufsteigern aus der Wirtschaft nicht immer leicht. Beispielsweise war der Bankier Baron Todesco bemüht, seine Bildung durch häufige, aber nicht immer richtige Verwendung von Fremdwörtern zu belegen. Deshalb entstand der Begriff „Todesciana“, der zu einem Synonym für sprachliche Entgleisungen wurde, aber auch gesellschaftliche Barrieren deutlich machte. (31)

Zu Selbstdarstellungen im weiteren Sinne zählen Publikationen zur Entfaltung eines Personenkultes, wie das Biographische Lexikon der Wiener Weltausstellung 1873:

„Die Geldfürsten sehen ihre soziale Stellung von Tag zu Tag gehoben und gefördert. Alle Welt hat Einsehen gelernt, daß der betriebsame, spekulierende Millionär mehr in seiner Hand vereinige, als eine so große Summe Besitzes an Geld, Papieren oder Liegenschaften. Der moderne Millionär, der – mit dem Geiste und den Forderungen der Zeit Hand in Hand gehend – das geistige Erfassen der Weltlage zu seiner hauptsächlichsten Aufgabe zu machen hat, er steht so hoch über dem reichen Manne von ehemals, wie das ganze Verkehrswesen unserer Zeit über jenem vergangener Perioden. Nicht unsolider – wie schlecht orientierte Leute behaupten –, sondern durchdachter ist das Gebaren des Geldfürstentums geworden: . . .“ (32)

Unverblümt wird hier durch die Feder Dritter ein zentraler Punkt großbürgerlicher Weltanschauung von damals geoffenbart: Geld regiere eben die Welt – in der Hand weniger, jedoch zum Segen aller.

Ähnliche Töne entnehmen wir den mit großformatigen Porträts versehenen Folioblättern „Die Bürger Wiens“: Der Beobachter komme danach nur selten in die Lage „ehrliches bürgerliches Streben und Trachten, den im stillen wirkenden emsigen Fleiß und dessen endliches Erreichen seiner vorgesteckten Ziele, in unserem Fall gefesteter Wohlstand und das Hervorragende in der vaterländischen Industrie, nach Verdienst zu würdigen. Nun ist aber die Kenntnis des Lebensganges eines Mannes, der auf die angegebene Weise sich zu einer Potenz bürgerlichen und industriellen Lebens im Staate erhob, für den Leser entschieden von erziehender Wirkung, und deshalb säumen wir nicht, in Conrad Schember < dem Brückenwaagenfabrikanten. Anm. > einen solchen Mann vorzuführen.“ (33)

Hier präsentiert sich eine Aufsteigerideologie, die Vorbilder für alle schaffen will.

Eine besondere Quelle ist das Jubiläumswerk „Die Großindustrie Österreichs“ (Wien 1898 u. 1908/10), in dem sich ein beachtlicher Teil des österreichischen Unternehmertums mit einer Bestands- und Leistungsschau vor der Öffentlichkeit dokumentiert. Es belegt aber auch – durch einen Abstand von fast einem Jahrhundert besonders deutlich gemacht – bewußt bekundete und noch mehr unbewußt eingeflochtene Werthaltungen.

Das Bekenntnis zum Fortschritt, zu dem man als Unternehmer besonders beitrage und der damit verbundene Zukunftsglaube spielen hier eine besondere Rolle; neueste technische Einrichtungen, wie etwa „eine 1881 fertiggestellte erste Telephonanlage in Österreich, welche die verschiedenen Etablissements verbindet“, dienen hiefür als Beleg. Erreicht wird dieser Erfolg mit „unendlichem Fleiß“ und mit „hoher Intelligenz“ des Unternehmers, die ihm auch die „Überwindung ungünstiger Verhältnisse“ ermöglichen.

Man gibt sich aber auch gerne als „solid“ und verweist nach Möglichkeit auf eine bewährte Tradition der eigenen altehrwürdigen Firma oder Familie, auf den „unablässigen Fleiß durch die Generationen“ und unterstreicht stolz die „Mitwirkung der Söhne“ oder die Herkunft aus dem Handwerk als „Meistersohn“. Wenngleich die eigenen Leistungen als schichtspezifisch betont werden, gleichzeitig mit der entscheidenden Führungsrolle im industriellen System, das die feudalen und zünftlerischen Wirtschaftsstrukturen überwunden hatte, so verzichtete man auch hier nicht auf althergebrachte Statussymbole.

Alter Adel glänzte in der landwirtschaftlichen und in der Montanindustrie, wie die Fürsten Salm-Reifferscheidt. Aber auch der neureiche Geldadel hob sich mit seinen Prädikaten, als „kaiserlicher Rat“ oder Hoflieferant von der übrigen Wirtschaft ab. Zum gerne angeführten Beweis dafür, daß die eigenen Verdienste auch „höheren Orts“ anerkannt wurden, dienten auch in- und ausländische Orden oder der Umstand, daß Betriebsanlagen von „Seiner kaiserlichen Majestät höchstpersönlich“ eröffnet wurden, ebenso der Besuch von Angehörigen des Herrscherhauses; schließlich wirkte man ja „zur Ehre Österreichs“. Das Ansehen bei den „Mitbürgern“ sollten Ehrenbürgerschaften und Ehrenämter, verliehen an (finanzstarke!) Unternehmer, erhöhen. Auffällig ist das Bild, das hier Unternehmer über ihre Haltung zur Arbeiterschaft schufen. Man rühmte sich als „wahrhaft patriarchalisch“, sah sich als „Gönner der Arbeiter“, „die in Liebe und Verehrung an ihrem Chef“ hingen. Zumindest war aber das Verhältnis zu ihnen „ein vorzügliches“, weil mit „allen gesetzlichen Wohlfahrtseinrichtungen“ für sie gesorgt wurde. Deshalb wurde auch hervorgehoben, daß „Strikes“ nicht vorgekommen seien, ja daß Arbeiter des eigenen Unternehmens nicht einmal an der Maifeier teilgenommen hätten. Soziale Gesinnung bezeuge die kostenlose Überlassung von Wohnraum oder der Umstand, daß Arbeiter ohne Alterslimit pensioniert wurden, wenn sie „nicht mehr leistungsfähig“ waren.

Das ist eine Selbstdarstellung der Erfolgreichen; die Konkurrenz, die auf der Strecke geblieben war, hatte zwangsläufig keinen Platz mehr in diesem Werk gefunden.

Österreichisches Unternehmertum dieser Epoche zeigt – parallel zu seiner wachsenden Bedeutung – in seinen Selbstdarstellungen dasjenige Selbstbewußtsein, das eine der Voraussetzungen für eine bestimmende Rolle im Habsburgerstaat gewesen ist.

- (1) Herbert Matis/Dieter Stiefel, Unternehmenskultur in Österreich, Ideal und Wirklichkeit, Wien 1987, S. 88f.
- (2) Alois Brusatti, Sozialgeschichte und Unternehmensgeschichte, in: Betrachtungen zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte. Ausgewählte Schriften von Alois Brusatti aus Anlaß seines 60. Geburtstages hrsg. von Herbert Matis, Karl Bachinger, Hildegard Koller, Berlin 1979, S. 194
- (3) Wilhelm Treue, Der Unternehmer und seine Biographie. Zum Zusammenhang von Wirtschaft und Wirtschaftsgeschichte; in CONTACT, 12. Jg., Heft 4, Köln 1972, S. 201
- (4) zitiert nach: Maren Seliger, Liberale Fraktionen im Wiener Gemeinderat 1861 bis 1895, in: Wien in der liberalen Ära, Forschungen und Beiträge zur Wiener Stadtgeschichte, Bd. 1., Wien 1978, S. 76
- (5) Heinrich Benedikt, Die wirtschaftliche Entwicklung der Franz-Joseph-Zeit, Wiener historische Studien, Bd. IV, Wien-München 1958 S. 39-46
- (6) Franz Baltzarek/Alfred Hoffmann/Hannes Stekl, Wirtschaft und Gesellschaft der Wiener Stadterweiterung, Die Wiener Ringstraße, Bild einer Epoche, Bd. V, hrsg. v. Renate Wagner-Rieger, Wiesbaden 1975, S. 289
- (7) Österr. Staatsarchiv, AVA, Adelsakt Philipp Schey
- (8) Österr. Staatsarchiv, AVA, Adelsakt Franz Ringhoffer
- (9) Moriz Dreger, Beginn und Blüte der Wiener Seidenweberei, in: Kunst und Kunsthandwerk, 18. Jg., Wien 1915, S. 389
- (10) Ferdinand Bernt, Johann Schicht. Sein Leben und sein Werk, Wien 1909, S. 64
- (11) Geschichte einer österreichischen Unternehmerfamilie im Wandel von zwei Jahrhunderten (Arthur M. Faber), o. O. 1958, S. 60
- (12) Jakob Baxa, Hundert Jahre Hohenauer Zuckerfabrik der Brüder Strakosch, 1867-1967, Wien o. J., S. 22
- (13) Wiener Stadt- u. Landesarchiv, Handelsgericht Verl. Nr. 56/1856 (Paul Mestrozi)
- (14) 1870-1970. Hundert Jahre Böhler, Wien o. J. o. S.
- (15) Josef Mentschl/Gustav Otruba, Österreichische Industrielle und Bankiers, Österreich-Reihe 279/281, Wien 1965, S. 53
- (16) Mentschl/Otruba, a. a. O., S. 43
- (17) Eugen Guglia, Wien. Ein Führer durch die Stadt und Umgebung, Wien 1908, S. 4, 104
- (18) zitiert nach Grete Merk, Zwei Pioniere der österreichischen Industrie, Wiener Forschungen zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Wien-Graz-Köln 1966, S. 61
- (19) Peter Haiko/Hannes Stekl, Architektur in der industriellen Gesellschaft, in: Architektur und Gesellschaft von der Antike bis zur Gegenwart, hrsg. v. Hannes Stekl, Geschichte und Sozialkunde, Bd. 6, Salzburg 1980, S. 281-284
- (20) Felix Czeike, IV. Wieden. Wiener Bezirkskulturführer 4, Wien-München 1979, S. 34
- (21) Guglia, a. a. O., S.329
- (22) Neue Freie Presse M. 16. 7. 1881
- (23) Gerhart Kapner, Die Denkmäler der Wiener Ringstraße, Wien-München 1969, S. 20-22
- (24) Ingo Andrichowicz, Industrielles Unternehmertum in der Habsburgermonarchie, in: Arbeit/Mensch/Maschine. Der Weg in die Industriegesellschaft, Beiträge, Oberösterreich. Landesausstellung 1987, Linz 1987, S. 176

- (25) zitiert nach Große Österreicher, Neue Österr. Biographie ab 1815, Bd. XI, Wien 1957, S. 67
- (26) Peter Müller, Die Ringstraßengesellschaft, Wien 1984, S. 45
- (27) Müller, a. a. o., S. 48
- (28) Alois Mosser, Industrielles Unternehmertum, in: Das Zeitalter Kaiser Franz Josephs. 1. Teil: Von der Revolution zur Gründerzeit 1948–1880, Niederösterr. Landesausstellung 1984, Beiträge, Wien 1984, S. 194
- (29) Bericht über die zweite allgemeine österr. Gewerbs-Produkten-Ausstellung im Jahre 1839, Wien 1840, S. 91
- (30) Verhandlungen des nö. Gewerbevereins, Wien 1855, S. 177
- (31) Müller, a. a. O., S. 45
- (32) Biographisches Lexikon der Wiener Weltausstellung 1873. Hrsg. v. Engel u. Rotter, red. v. Heinrich Frauberger, 1. Bd., 1. u. 2. Heft, Wien o. J., S. 106
- (33) Adolph Eckstein, Die Bürger Wiens in Wort und Bild, Wien 1890, o. S.

„Der Mensch sei nicht das Mittel, doch der Zweck!“

Zur Kapitalismuskritik im Werk von Karl Kraus.

1. Der Sündenfall

Als im Jahre 1899 die „Fackel“ zum ersten Mal erschien, stand Österreich-Ungarn am Beginn eines wirtschaftlichen Aufschwungs, der – von zwei unbedeutenden Schwächephasen abgesehen – bis zum Ausbruch des Weltkrieges andauern sollte. Das Besondere dieser Hochkonjunktur war den Zeitgenossen vollkommen bewußt; so schrieb etwa Gustav Stolper im „Österreichischen Volkswirt“ über die letzte Friedensdekade, es sei ihr „in Europa innerhalb eines so kurzen Zeitraumes kaum etwas Gleichartiges an die Seite zu stellen.“ (1) Zwar hatten schon die institutionellen Reformen im Gefolge der Revolution von 1848 die Übernahme höherentwickelter Wachstumsmuster in manchen Regionen des Habsburgerreiches möglich gemacht, doch bedurften die „kapitalistischen Trends“ einer Beschleunigung und Neuorientierung durch die Krisen in den siebziger und achtziger Jahren. (2) Erst das Ende der weltweiten Großen Depression, die Überwindung der Hemmschwelle, die die Banken nach dem Wiener Börsenkrach von 1873 eine zeitlang dem industriellen Gründungsgeschäft ferngehalten hatte, und schließlich der stimulierende Effekt des Koerber-Plans sorgten für eine dramatische Metamorphose des Wirtschaftslebens in der Donaumonarchie. Typisch für den organisierten Kapitalismus österreichischer Prägung war die fortschreitende Konzentration in einigen Schlüsselbranchen wie Bergbau, Eisenindustrie, Zuckererzeugung und Textilfabrikation; der Siegeszug der Kapitalgesellschaft als dominanter Organisationsform im Bankwesen und bei den industriellen Leitsektoren; die personelle und materielle Verbindung von Banken und Industrie zu der von Rudolf Hilferding als „Finanzkapital“ apostrophierten Symbiose (3); das Bestreben, die Auswirkungen der Verkehrsrevolution durch Kartellabsprachen zu mildern, und schließlich die Abschottung des Inlandsmarktes durch eine – im nachhinein allerdings maßvoll anmutende – Schutzzollpolitik zugunsten der Gewerbetreibenden in Cisleithanien und der ungarischen Großagrarien. (4) Vor dem Hintergrund dieses strukturellen Wandlungsprozesses entfaltete sich in beiden Reichshälften Österreich-Ungarns eine bemerkenswerte Wachstumsdynamik. Zwischen 1904 und 1912 stieg der Roheisenverbrauch in Österreich um 96%, in Ungarn um 150%; der Bedarf an Steinkohle für die

ganze Monarchie nahm um 54% zu. Die Bilanzsumme der österreichischen Aktiengesellschaften der Maschinen- und Metallwarenindustrie vergrößerte sich in denselben acht Jahren um mehr als 70%, bei der elektrotechnischen Industrie betrug der entsprechende Zuwachs 65%. Eineinhalb Millionen neue Baumwollspindeln wurden in Cisleithanien aufgestellt; sie verteilten sich 1912 auf die gegenüber 1904 mehr als dreifache Zahl von Betrieben, deren Arbeiterschaft um 70% aufgestockt worden war. (5)

Selbst eine derart kursorische Darstellung läßt schon ahnen, was für tiefgreifende soziale Veränderungen den ökonomischen Modernisierungsschub begleiten mußten. Der habsburgische Absolutismus, der jahrzehntelang sein ganzes Gewicht zur Erhaltung der Vorrechte des Hofadels in die Waagschale geworfen hatte, reagierte auf die „Gleichzeitigkeit von Thronen und Telephonen“ (6) mit der widerwilligen Anerkennung einer „zweiten Gesellschaft“ von frisch nobilitierten Beamten, Bankiers und Industriellen. Die Bedingungen der relativen wirtschaftlichen Rückständigkeit und des spät einsetzenden „spurt-like development“ (7), wie sie für die Donaumonarchie kennzeichnend waren, ließen ein zahlenmäßig starkes, homogenes Großbürgertum allerdings nicht entstehen. Stattdessen erfüllten Zuwanderer aus den Sudetenländern, aus katholischen, aber auch protestantischen Regionen Deutschlands, und Juden aus der Levante und der Balkanregion die Funktionen einer Finanz-, Handels- und Industriebourgeoisie. Auf tragische Weise sollte sich an diesen Menschen die apokalyptische Dialektik Altösterreichs zeigen. Einerseits gab es wohl keine andere Gruppierung, die einem ausgeprägt österreichischen Nationalgefühl gleichermaßen zugänglich gewesen wäre; andererseits zwang ihre erdrückende materielle, aber auch publizistische Überlegenheit – die Organe der Tagespresse standen fast alle in enger Beziehung zur Geschäftswelt (8) – jene Gesellschaftsschichten, die unter der liberal-kapitalistischen Ordnung am meisten litten, zur defensiven (Bauern, Kleingewerbetreibende) oder offensiven (Arbeiterschaft) Klassenbildung. (9) Für jedermann erkennbar, entstanden zu Beginn der achtziger Jahre die drei weltanschaulichen Lager (das christlichsoziale, das nationale und das sozialistische), deren konkrete Ausformung in Massenparteien bis zum heutigen Tag die politische Landschaft Österreichs bestimmt. Anderswo ist das Phänomen des Nebeneinanders isolierter Sozialisationsräume, die den Einzelnen von der Wiege bis zur Bahre schützend umgeben, aber auch vollständig vereinnahmen, als „Versäulung“ bezeichnet worden. (10) Während aber die Säulen in Westeuropa, etwa in den Niederlanden, hinsichtlich der angestrebten Erhaltung des gemeinsamen Staatswesens auf einem tragfähigen Minimalkonsens beruhten, war das weder in der Donaumonarchie, noch in der

Ersten Republik der Fall. Zum kleinsten gemeinsamen Nenner verbanden sich hier bloß Antikapitalismus und Antisemitismus, jedoch in verschiedenen Varianten: einmal als nostalgische Verklärung der ständisch-handwerklichen Vormoderne, das andere Mal in Gestalt einer revolutionären Zukunftsperspektive, deren „Wissenschaftsgläubigkeit und aufklärerisches Fortschrittspathos“ (11) mit dem großbürgerlich-liberalen Weltbild in vielen Punkten übereinstimmten.

Karl Kraus kam anno 1874 – ein Jahr nach dem Fiasko der Wiener Weltausstellung und dem Zusammenbruch der ersten gründerzeitlichen Spekulationswelle – im nordböhmischen Gitschin (Jičín) als Kind eines jüdischen Papierwarenfabrikanten zur Welt. Wenig später übersiedelte Vater Jakob Kraus mit seiner Frau und den neun Kindern nach Wien, wo der Familie die Integration in das großbürgerliche Geschäftsmilieu sehr schnell gelungen sein dürfte: Ena Kraus, eine Nichte des Satirikers, die nach dem Zweiten Weltkrieg noch in Österreich lebte, sprach von ihrem Vater, Karl Kraus' Bruder, als dem „Präsidenten eines riesigen Papierkonzerns“ (12). Dieser soziale Hintergrund, sein Naheverhältnis zur assimilationsbereiten und wirtschaftlich erfolgreichen Trägerschicht der österreichischen Modernisierung, hat die Biographen von Karl Kraus wohl mehr irritiert als ihn selbst, ob sie nun die „Inkonsequenz eines unheilbaren Bürgers“ (13) mit aristokratischen und sozialreformerischen Allüren untersuchten, oder ob sie bemüht waren, sein Judentum in einen Erklärungszusammenhang zu stellen, der es für einen idealistisch verbrämten Antisemitismus akzeptabel machen sollte. (14) In Wahrheit erlaubte sich der junge Kraus einfach, wie Alfred Pfabigan ganz richtig festgestellt hat, die für einen emanzipierten und „finanziell begünstigten“ Juden wohl am nächsten liegende Position: die voluntaristische. Es ist anzunehmen, daß er niemals gedrängt wurde, wider Willen selbst Kaufmann zu werden; wie schmerzhaft solch ein Zwang sein kann, hat Elias Canetti in seiner Autobiographie eindringlich geschildert. (15) Die Kraussche Nachkommenschaft war allerdings für Großmut im Hinblick auf die Berufswünsche der Kinder zahlreich genug, und der Vater konnte die schriftstellerische und bald auch herausgeberische Karriere seines Sohnes beruhigt und mit Wohlwollen betrachten. (16) Das mag – so paradox es klingt – dazu beigetragen haben, daß der Zeitkritiker ohne Umschweife eine Stellung bezog, von der aus gesehen die kapitalistische Hochblüte seiner Epoche als verwerfliche Aberration, der Liberalismus der Bildungs- und Besitzbourgeoisie als ein Sündenfall von biblischen Ausmaßen erschien.

Vieles spricht dafür, daß der Kreis um den Begründer der „Fackel“ – zu Beginn nahm Kraus ja sogar noch fremde Beiträge in das Blatt auf – den

habsburgischen Vormärz als seine „aurea aetas“ empfand. Bei Leopold Liegler, mit dem Kraus eine Weile eng zusammenarbeitete, findet sich eine diesbezüglich erhellende Passage:

„... Das allgemeine gesellschaftliche Leben war im Vormärz – durch einen langen Frieden begünstigt – zu ungewöhnlicher Bedeutsamkeit, man möchte fast sagen Herzlichkeit, zu mehr als äußerlicher Konvention, zu einem wirklichen Lebensstil gelangt. Und das nicht nur etwa in den höchsten Kreisen, sondern auch im Mittelstand. Das städtische Patriziat, die kleinen Fabrikanten und die Handwerker in den Vorstädten führten ein zufriedenes, auskömmliches und keineswegs freudenarmes Leben. Wohl war die Existenz – im Vergleich zu modernen Verhältnissen – an einen bedürfnisloseren Erwerbfeiß aller arbeitenden Schichten gebunden, einen Erwerbfeiß, der aber nicht unvereinbar war mit einer gewissen sorglosen Heiterkeit, mit der selbst das Wenige hingenommen und ausgekostet wurde, das auch dem Ärmern noch zugemessen blieb.“ (17)

Bis dann der wirtschaftliche Aufstieg die „geistige Lebenshaltung“ zerstörte. Vielleicht hätte der Schöpfer der Figur des Nörglers aus den „Letzten Tagen der Menschheit“, wäre er an dieser Stelle selber zu Wort gekommen, ein weniger naives Bekenntnis zum historischen Romantizismus abgelegt. In der Grundtendenz darf man allerdings die Übereinstimmung mit Lieglers Gedanken supponieren und vollends da, wo es darum geht, den Hauptschuldigen an den modernen Übelständen dingfest zu machen: den „entwickelten Wiener Zeitungskapitalismus“ (18), jene Pressemagnaten, deren Ideal in einem Blatt bestand, „das nicht eine einzige unbezahlte Zeile“ enthalten durfte, „in welchem selbst die Königin von England ihre Thronrede inserieren“ würde müssen. (19) Den Kampf gegen die „Schmoeke“ und ihre Auftraggeber wollte Karl Kraus – auch darin seiner voluntaristischen Konzeption treu – allein, mit einem aus Eigenmitteln finanzierten Sprachrohr führen, auf den Untergang der verderbten Welt mit der Schaffung einer Gegenwelt des Reinen, Anständigen reagieren. Man kann das rückschrittlich nennen, wie Pfabigan es tut, weil das Privateigentum an Produktionsmitteln unangetastet und die Oppositionshaltung ein Privileg des reichen Schöngelstes bleibt, oder die „Fackel“ als bleibendes Dokument humanitärer Gesinnung würdigen (beides zu verbinden ist wohl unzulässig!). Das kleine rote Heft füllte seinen Platz im Spectrum Austriae jedenfalls unverzüglich aus und wirkte Gutes – noch ohne sich in der ersten, antikorrupsionistischen Phase seiner großen Leserschaft durch stilistische Schwierigkeit zu entfremden.

* * *

2. „Was wir umbringen . . .“

Die bloße Existenz der „Fackel“ bedeutete, wie schon angesprochen, eine Herausforderung des kapitalistischen „Meinungsmarktes“, natürlich ohne jede Möglichkeit, die „grundsätzlichen Fesseln der bürgerlichen Literaturgesellschaft“ (20) zu sprengen. Doch wird heute selbst von marxistischer Seite anerkannt, daß Kraus in seiner Gesellschaftskritik an Grenzen stoßen mußte, „die er nur ohnmächtig oder satirisch registrieren, aber nicht verschieben“ konnte. (21) Innerhalb dieser Grenzen war sein Verhalten kompromißlos: die „Fackel“ lebte, von der allerfrühesten Zeit abgesehen, zur Gänze von den Einnahmen aus ihrem Verkauf und von Zuschüssen aus Kraus' Privatvermögen; Annoncenwerbung in den Heften wurde ebensowenig akzeptiert wie die Nutzung der Umschlagseiten zu kommerziellen Zwecken. Dieselbe Maxime, nämlich die Bereicherung anderer durch sein Werk zu verhindern, selbst aber auch keinerlei Profit daraus zu ziehen, wendete Kraus für seine Bücher und öffentlichen Vorlesungen an: erstere brachte er bald nur noch im „Verlag der Fackel“ heraus, den beträchtlichen Ertrag der letzteren widmete er ausschließlich karitativen Aktionen, so etwa der Tuberkulosehilfe im Winter 1920. (22)

Die materielle Unabhängigkeit der neuen Zeitung und die daraus resultierende Widerstandskraft ihres Eigentümers gegenüber jedem nur denkbaren Erpressungsversuch dienten in erster Linie dem Ziel, „dem Publicum endlich die Augen zu öffnen über eine Preßgenossenschaft, welche, feil bis auf die Knochen, die vom halb verwesenen Liberalismus noch übrig geblieben sind, eine ungeahnte Werbekraft für jede von ihr bekämpfte Idee entfaltet.“ (23) Damit meinte Kraus die immer wieder im einzelnen nachgewiesene Praxis der liberalen Tagespresse – aber, was für ihn noch schwerer wog, auch der sozialdemokratischen „Arbeiter-Zeitung“ – im selben Atemzug gegen Ausbeutertum und Spekulation zu polemisieren und die Errungenschaften jener Warenwelt anzupreisen, deren Mißwuchs man angeblich so entschlossen entgegentrat. Die Korrumpierung des gedruckten Wortes war umso wirksamer und gefährlicher, als die Zeitungen nicht genötigt wurden, Inserate vom redaktionellen Teil zu sondern, geschweige denn, sie als bezahlte Wiedergabe fremder Standpunkte zu kennzeichnen. Ein Pressegesetz, das solche Bestimmungen enthielt, sollte erst vom Parlament der Ersten Republik verabschiedet werden. (24)

Am Beispiel zweier großer österreichischer Verkehrsunternehmungen demonstrierte Karl Kraus im Jahr 1900 die Problematik der gekauften öffentlichen Meinung.

Die Südbahngesellschaft, die zahlreiche Schienenstrecken – vornehmlich im Südwesten der Monarchie – betrieb und die Verstaatlichungswelle nach 1873 unangefochten überstanden hatte (25), vernachlässigte in sträflicher Weise die Sicherheit ihres Personals und der Fahrgäste. Wer auf der Südbahn reiste, schrieb der Arzt und Sozialdemokrat Dr. Wilhelm Ellenbogen dem Herausgeber der „Fackel“, fuhr „auf verrammelten Strecken, mit unreparierten Maschinen, mit auf den Tod erschöpften Conducteuren und Locomotivführern . . . über Blut und Leichen und (konnte) selbst jeden Augenblick eine Leiche sein.“ (26) In seinem Brief, den Kraus als Beitrag zum Dezemberheft des ersten „Fackel“-Jahrgangs abdruckte, listete Ellenbogen gleich ein gutes Dutzend schwere Zugsunfälle auf, die allesamt durch das skrupellose Gewinnstreben der Firmenleitung auf Kosten ihrer Bediensteten zustande gekommen waren. Und ausgerechnet von diesen „Verwaltungsraths-Präsidenten und General-Directoren“ empfangt die „Arbeiter-Zeitung“ Gebühren für eine mehrseitige Annonce, die überdies noch direkt neben heftige Angriffe auf die Südbahngesellschaft in derselben Nummer des Blattes placiert wurde. „Redaction und Administration der ‚Arbeiter-Zeitung‘ bleiben wie bisher durch eine Verbindungstüre getrennt“, glossierte ein ungenannter Mitarbeiter der „Fackel“ das, was auch Karl Kraus als Prinzipienlosigkeit der Sozialdemokratie auffassen mußte. (27)

Der Fall der Donau-Dampfschiffahrt-Gesellschaft war insofern noch eklatanter, als die Vergabe von Inseraten – auch diesmal an das sozialistische Parteiorgan – mit der Einstellung einer kritischen Artikelserie über die ungenügend gewarteten „Mordschiffe“ des Unternehmens in Zusammenhang gesetzt werden konnte. Als Kraus dies tat, kam es zu einer heftigen publizistischen Kontroverse, in deren Verlauf der Satiriker die – teils recht unfeinen – Attacken der „Arbeiter-Zeitung“ mit einer prinzipiellen Klarstellung seiner Position beantwortete. Warum soll ich nicht, so ließ er verlauten, „an das Centralorgan der österreichischen Socialdemokratie die gleichen sittlichen Forderungen (stellen), die der Berliner ‚Vorwärts‘ erfüllt? . . . Und wenn das Blatt der . . . deutschen Socialdemokratie keine Inserate von Banken und Actiengesellschaften bringt, so müssen diese auch in der ‚Arbeiter-Zeitung‘ entbehrlich sein . . . Man nimmt keine Geschenke von den Chlumeckys und Taussigs.“ (28)

Die bürgerliche und die Arbeitermoral wurden von Kraus mit zweierlei Maß gemessen. Gerade deshalb sollte die wachsende Bitterkeit der Polemik gegen die sozialdemokratische Parteispitze und die linken Intellektuellen – der Konflikt erreichte in den dreißiger Jahren, nach Phasen der Konvergenz in den ersten Monaten der Republik und im Gefolge der Juliereignisse des Jahres 1927, seinen tragischen Höhepunkt – niemals vergessen

machen, wem der Kampf ruft vom ersten Tage der „Fackel“, jenes „Was wir umbringen . . .“, eigentlich galt: den Kapitalisten, dem Bürgertum. Aber wenn der Satiriker „Kapitalist“ sagte, meinte er den einzelnen Unternehmer, nicht die Funktion des Eigners der Produktionsmittel; und „Bourgeois“ stand für eine von Kraus verachtete Geisteshaltung, nicht für die Klasse im Sinne sozialwissenschaftlicher Analyse. (29) Mag sein, daß dies ein „allgemeiner Strukturmangel der Krausschen Gesellschaftskritik“ ist. (30) Projiziert auf das Judentum, auf den Glauben seiner Väter, zu dem Karl Kraus oft ein ambivalentes Verhältnis nachgesagt wird, erscheint aber die vermeintliche Geschichtslosigkeit des „Dichters gegen die Zeit“ in einem anderen Licht. Nur eine konsequent individualisierende Sichtweise erlaubte es ihm, vom „Gebet an die Sonne von Gibeon“, einem Gedicht, aus dem die gnadenlose Verdammung alles Jüdischen herausgelesen worden ist (31), zu jener Einsicht des Jahres 1933 zu gelangen, daß „wir heute froh wären, beide Kerle zu haben“ (32), womit Imre Békessy, der Prototyp des von Kraus gehaßten „Pressejuden“ und Alfred Kerr, Herausgeber der Berliner Zeitschrift „Pan“ und Verfasser skandalöser Kriegslyrik (33), der vor den Nazis nach London fliehen mußte, gemeint waren. Kraus' Aversion galt dem Einzelnen, solange er das bekämpfte Übel symbolisierte; löste sich dieser Konnex, wurde der eben noch Angegriffene unwesentlich und die Satire suchte sich einen neuen personellen Bezugspunkt. Als auf Maximilian Harden und Ignaz Seipel, die er beide leidenschaftlich beföhdet hatte, Attentate verübt wurden, nahm Kraus an ihrem Schicksal mitfühlend Anteil. (34)

Eine wahrhaft offene historische Dialektik hätte dem Satiriker vielleicht gestattet, seinen theoriefeindlichen Individualismus aufzugeben, ohne Gefahr zu laufen, in das moderne Ghetto mechanistischer Weltanschauung gesperrt zu werden. Diese Offenheit des Denkens fand Karl Kraus im „Ausnahmezustand“ seiner Epoche (35) nicht vor, ein Faktum, das man sich heute vor Augen halten sollte, wenn man seine Reserve gegenüber Sozialisten und Kommunisten beurteilt. (36)

Wer bei Kraus nach systematischer Auseinandersetzung mit den tristen Erscheinungsformen des Hochkapitalismus sucht, wird allerdings trotz dem oben Gesagten in reichem Maße fündig. Schon in der frühen, „sozialethischen Periode“ (37) (1899-1902) brachte die Fackel Berichte über das Elend der streikenden Weber von Brünn (38) und die Situation während des Arbeitskampfes im Ostrau-Karwiner Kohlenrevier (39); der erstgenannte, wahrscheinlich nicht von Kraus selbst verfaßt, ist sogar mit Engels' klassischer Studie „Die Lage der arbeitenden Klasse in England“ verglichen worden. (40) Eine beißende Persiflage der korrumpierten Wiener Theater-

szenen und zugleich des saturierten Großindustriellen, der die Handwerker ruiniert und mit dem solcherart gemachten Schandprofit großzügig „jeden Tag wenigstens eine Thräne zu trocknen wünscht“, ist das „Reclamedrama: Der Sieg des Fortschritts, ein Wiener Stück in drei Acten“. Der Widerstand des „Kleingewerbetreibenden“ Schusterfranz gegen die Fabrik von Corti & Comp., die, während er einen Stiefel macht, gleich vierzehnhundert Paar ausspuckt und noch einen Zentner Schokolade dazu, ist ebenso sinnlos wie der Versuch, einen zweiten Akt für das Stück zu schreiben. „Die Haupthandlung geht nicht vorwärts, es geht überhaupt nichts vor, eher noch zurück, der Schusterfranz säuft, sein Weib hustet, das Haus Corti prosperiert, alles wie im ersten Act.“ (41) Und davon abgesehen pflegen die geschäftstüchtigen Theaterdirektoren ja ohnehin alle Dramen um Szenen oder ganze Akte zu verkürzen.

* * *

3. Die gepanzerte Kommerzwelt

In den Jahren zwischen dem Erscheinen des Aufsatzes „Sittlichkeit und Kriminalität“ (1902) und dem Kriegsausbruch 1914 vollzog sich im Schaffen von Karl Kraus eine thematische und methodische Wendung. Thematisch insofern, als das Interesse des Satirikers sich dem Bereich bürgerlicher Sexualmoral und ihrer gerichtlichen Durchsetzungspraxis zuwandte; im Formalen gelangte er zu einem individuellen Ästhetizismus, der am deutlichsten in den fulminanten Polemiken gegen Maximilian Harden und Alfred Kerr zum Ausdruck kam. Wenn man den Begriff der Kapitalismuskritik weit genug faßt, ist er durchaus auch auf Kraus' Wirken während dieser Zeitspanne anwendbar: der Kampf gegen die verlogene Herabwürdigung der Prostitution mußte das Anliegen jeder ernstgemeinten Sozialreform sein, und Leute wie Harden deckten ohne Zweifel „die herrschenden Machtverhältnisse mit ihrer in weiten Kreisen als Autorität anerkannten Person.“ (42) Trotzdem gibt es gute Gründe, mit solchen Interpretationen vorsichtig zu sein. Denn das, was Karl Kraus an der Sexualjustiz auszusetzen hatte, betraf nicht die Blindheit vor dem Ausbeutungszwang, der zu Ehebruch und käuflicher Liebe führte, sondern ihre Unfähigkeit, das romantisierte „Naturrecht der Frau“ anzuerkennen, „die Summe ihrer ästhetischen Vorzüge an wen sie will zu verschwenden oder von wem sie will sich in eine geltende Währung umsetzen zu lassen.“ (43) Und bei der „Erledigung“ Kerrs nahm Kraus implizit für den Polizeipräsidenten von Berlin Partei, jenen Traugott von Jagow, der bei Straßenkämpfen in Moabit ähnliche Polizeiaktionen zu verantworten hatte wie Schober anno 1927 in Wien.

Zur prinzipiellen Auseinandersetzung mit einer „im Labyrinth der Ökonomie verirrtten Welt“ (44) kehrte Karl Kraus erst während des Krieges zurück.

Den Anfang machte die Lesung von „In dieser großen Zeit“ im November 1914, auf die – nach langem Schweigen des Dichters – mehr als hundert Kriegsnummern der „Fackel“, bis zum „Nachruf“ auf die zerfallene Monarchie (Januarheft des Jahres 1919), folgten. Das Drama „Die letzten Tage der Menschheit“ erschien von Dezember 1918 bis Sommer 1919 in „Fackel“-Sonderheften, wurde aber in den beiden Jahren danach vom Autor noch einmal „umgearbeitet und bereichert“. (45)

Kraus näherte sich dem Phänomen der Verbindung von Völkermorden und ökonomischer Expansion auf drei verschiedenen Ebenen. Er stellte fest, daß der Krieg die vollständige „Unterwerfung der Menschheit unter die Wirtschaft“ (46) gebracht, die „gepanzerte Kommerzwelt“ (47) realisiert hatte. Er vertiefte seine Analyse, indem er die unheilige Allianz von antiquiertem Heldenethos und industrieller Dynamik anprangerte und den alten Herrschaftsschichten vorwarf, sich zum Nutzen von Wucherern und Schiebern in ein „technoromantisches Abenteuer“ (48) eingelassen zu haben. Und schließlich stellte er der Wirklichkeit, in der man nicht „ißt . . . , um zu leben, sondern lebt um zu essen und stirbt nun gar dafür“, eine Idee entgegen: „(Die) Idee, daß Gott den Menschen nicht als Konsumenten oder Produzenten erschaffen hat, sondern als Menschen. Daß das Lebensmittel nicht Lebenszweck sei. Daß der Magen dem Kopf nicht über den Kopf wachse. Daß das Leben nicht in der Ausschließlichkeit der Erwerbsinteressen begründet sei. Daß der Mensch in die Zeit gesetzt sei, um Zeit zu haben und nicht mit den Beinen irgendwo schneller anzulangen als mit dem Herzen.“ (49)

Die Frivolität, mit der die Geschäftskreise Österreich-Ungarns sofort nach dem Ausbruch der Kämpfe begannen, „Schlachtfelder in Absatzgebiete zu verwandeln“, stößt einen heute noch vor den Kopf, zum Beispiel angesichts von Zeitungsannoncen, die Plattenspieler eines bestimmten Fabrikats als gleichermaßen für Heim und Schützengraben geeignet preisen. Besonders geschmacklos und unwürdig war auch jene Aktion, die auf Anregung von Robert Scheu – ironischerweise ein Mitarbeiter der frühen „Fackel“ – in den Lagern für russische Kriegsgefangene durchgeführt wurde. Man verteilte an die Kaufleute und Gewerbetreibenden unter ihnen eine Broschüre der Exportwirtschaft, um sie „mit der österreichischen industriellen Erzeugung bekannt (zu) machen und für künftige Handelsbeziehungen den Boden (zu) bereiten.“ (50) Der Bericht, den Scheu dem „Österreichischen Volkswirt“ über seine Initiative erstattete, endete mit den Sätzen: „Wie viel Zeit, wie viel Mühe, wie viel Kosten wird es dann (im Frieden, Anm.) brauchen, um zu der in ganz Rußland verstreuten Kundschaft zu gelangen. Derzeit haben wir sie

noch in greifbarer Nähe und jeder Beeinflussung bereitwillig zugänglich. Möge die Gelegenheit nicht wieder einmal versäumt werden. Der Kriegsgefangene ist der beste Agent unseres Außenhandels. Man muß sich nur bemühen." (51) Wer so offen einbekannte, den Krieg als Instrument der Verkaufsförderung zu verstehen, durfte dem Feind wohl kaum vorwerfen, sein Motiv sei bloße Gewinnsucht. Gerade darin schwelgte aber die Propaganda der Mittelmächte, die unentwegt den englischen „Händler“ mit dem deutschen „Helden“ kontrastierte. (52)

Karl Kraus verteidigte zunächst einmal den vielzitierten britischen Krämergeist, um dann zur großen Abrechnung mit dem bankrotten aristokratisch-militaristischen System überzugehen. „Den Engländern steht dergleichen zu, ohne der dürftigen Seele, die wir an ihnen wahrzunehmen glauben, Abbruch zu tun“, sagt der Nörgler in einer Schlüsselszene von ‚Die letzten Tage der Menschheit‘. „Sie können sich das Notwendige wie den Luxus des Ornaments ohne Gefahr leisten und vertragen den Betrieb so gut wie die Monarchie. Im deutschen Wesen, an dem die Welt genesen soll, geht alles Heterogene sofort eine heillose Verbindung ein. Jene haben Kultur, weil sie das bißchen Innerlichkeit von den Problemen des Konsums streng zu separieren wissen.“ (53) Gleichsam an der Oberfläche erschien als Ergebnis deutscher Organisation eine monströse „Walhalla mit Exportabteilung“ (54); die Wurzel des Übels sah Kraus allerdings in der Kompromittierung des Ancien Régime durch die Triade von Technik, Industrie und Börse. „Daß diese Teufelsmacht es verstanden hatte, die Träger des staatlichen Machsideals herumzukriegen, sich gar die alte Glorie für ihre schmutzige Neuerung auszuleihen und schließlich durch den Tod der Menschheit zum hohnlachenden Triumph des Wuchers über den wehrlosen Schlachtensieg zu führen – dies ungeheuerste Erlebnis behält durch alle Wirklichkeit hindurch die närrische Gestaltung eines Fiebertraums, und die unter uns nicht stehen, sondern nur fühlen, müssen in einem narkotischen Zustand die Zeit durchschreiten, um dieses Unmaß von Phantastik außerhalb des Tollhauses durchzuhalten.“ (55)

Regierung und Armeekommando der Donaumonarchie hatten am Ersten August Neunzehnhundertvierzehn nicht nur keine Ahnung von der verheerenden Wirkung moderner technischer Kampfmittel gehabt, ihre wirtschaftlichen Kriegsvorbereitungen erwiesen sich, selbst im Vergleich zu jenen des Hohenzollernreiches, als absolut unzureichend. Während Rathenau beim Verbündeten jedoch zügig ein gut durchdachtes Approvisionierungswesen aufbaute, regierten in Wien weiterhin Indolenz (56) und Schlamperei; schließlich kam es im Sommer 1916 – nach vorübergehender Entspannung

der Lage – bei Lebensmitteln, Bekleidung und industriellen Rohstoffen zu akuten Mangelerscheinungen, denen bald auch durch Qualitätsminderung und Herstellen von Ersatzstoffen nicht mehr abzuhelpen war. So entstand jenes Klima, in dem „die vollständige Einkreisung des Molochs durch den Mammon“ geschehen, „die Wehrlosigkeit der Kriegsgewalt vor der Autorität des Wuchers“ zutage treten mußte. (57) Exemplarisch für die glatte Kapitulation von Mars vor dem Ansturm des Hermes waren jene Ereignisse, die zum Preistreibereiprozeß gegen den Präsidenten der Depositenbank, Josef Kranz, führten. (58) Von dem einwöchigen, sensationellen Gerichtsverfahren, in dessen Verlauf auch drei kaiserliche Minister als Zeugen aussagten, berichtete die Wiener Presse in großer Aufmachung; ihre gewundenen Kommentare, die sich abmühten, moralische Entrüstung im Einzelfall mit der Exkulpation der allgemein gebräuchlichen Praxis von Kettenhandel und Bilanzverfälschung in Einklang zu bringen, sind als Dokumente kapitalistischer Schizophrenie heute noch lesenswert. Für Karl Kraus bedeutete der Prozeß Kranz ein Menetekel: er sah „sechs Gerichtstage . . ., deren Inhalt Weltzerstörung war und auf die kein Tag der Ruhe folgt.“ (59)

Was nun die positive Utopie betrifft, die der Dichter gegen die „Weltzerstörung“ aufrichtete, so war sie in ihren Grundzügen zweifellos konservativ. Den Aufschrei des Nörglers, „daß Gott den Menschen nicht als Konsumenten oder Produzenten erschaffen hat, sondern als Menschen“, quittiert sein Widerpart, der Optimist, mit der Feststellung, das sei ja Urchristentum – nicht etwa mit dem Hinweis auf Sozialismus oder Marx. (60) Das Land, von dem Kraus eine Missionierung Europas im Sinne des reinen Geistes erwartete, war China, auch das eine konservative Denkfigur, die sich aus der Bewunderung des Bildungsbürgertums für das traditionsbewußte, offenbar durch seine Geschichte geläuterte Reich der Mitte ergab. Trotz allem muß man ab dem Herbst des Jahres 1917 eine schrittweise Änderung Krauscher Positionen unter dem Druck äußerer Ereignisse zur Kenntnis nehmen. (61) Edward Timms hat diesen Prozeß anhand der Entstehungsgeschichte der ‚Letzten Tage der Menschheit‘ rekonstruiert und von einem „Paradigmenwechsel“ im Schaffen des Satirikers gesprochen. Die maßlose Enttäuschung über das Verhalten der alten Eliten im Krieg, das unsagbare Elend der einfachen Soldaten an der Front und der entrechteten Arbeiter im Hinterland verwandelten den bis dato „vollkommen loyalen“ Untertanen Habsburgs in einen überzeugten Republikaner mit ausgeprägten sozialdemokratischen Sympathien. (62) Als die Monarchie zusammengebrochen war, wurde für eine ganz kurze Weile die österreichische Republik zum

China des Karl Kraus; und unerbittlich mahnte er dieses sein neues China, aus dem kaum überstandenen Weltbrand zu lernen.

* * *

4. *„Alle für wenige und diese Wenigen für sich selber.“*

Friedrich Heer hat in seinem Buch „Der Glaube des Adolf Hitler“ davon gesprochen, der Schlüssel zum Verständnis der Gegenwart liege in der unmittelbaren Vergangenheit verborgen. (63) Daraus den Umkehrschluß zu ziehen, nämlich daß die Kenntnis aktueller gesellschaftlicher Strukturen bei der Interpretation jüngster Geschichte nutzbringend anzuwenden sei, ist, was Österreich zwischen 1918 und 1938 betrifft, wohl nicht statthaft. Allein schon deshalb nicht, weil der Nationalsozialismus ein prägendes Element der Zwischenkriegszeit, das Judentum Mitteleuropas, physisch vernichtet hat; die Lücke kann der Nachgeborene unmöglich in abstracto schließen – und wenn er es versucht, steht er fassungslos vor dem unbeschwerten Umgang, den Karl Kraus, Egon Friedell, Anton Kuh und andere mit dem Begriff des Jüdischen, auch des „Jüdisch-Kapitalistischen“ pflegten. (64) Vor allem aber hat der Sieg über das „Tausendjährige Reich“ jenen fanatischen Diskurs geächtet, mit dem eine vom Ersten Weltkrieg entwurzelte Generation ihre Angst vor der heraufkommenden Moderne betäubte. Es war ein „Aufruhr gegen die Werte . . . , die die große Unabhängigkeitserklärung der Vernunft auf ihren Schild (erhoben hatte)“. (65) Nie wieder, so glaubte man vor allem in den dreißiger Jahren, würde sich die Entscheidung gegen das verhaßte Neue, Fremde so leicht erzwingen lassen. Diese „Romantik der Entmenschtheit“ (66) ist, zum Vorteil der Gegenwart, zugleich mit Hitlerdeutschland in die Schranken gewiesen worden.

Die Republik von Saint Germain, der „Staat, den keiner wollte“, beruhte zu Beginn auf der fragilen Übereinkunft konservativer und sozialistischer Interessengruppen, einer alliierten Okkupation ebenso wie der Ausrufung einer Rätediktatur vorzubeugen und stattdessen die Lage gemeinsam durch parlamentarische Koalitionen zu stabilisieren. Das war keine dankbare Aufgabe, denn der Friedensvertrag erschwerte Wien und den Alpenländern die Rückkehr zur wirtschaftlichen Normalität. Die alte Reichshauptstadt, die den administrativen, finanziellen und kommerziellen Apparat eines 50-Millionen-Imperiums beherbergte, fand jene Bergwerke, Ölfelder und Fabriken, deren Erzeugung sie vor dem Krieg umgesetzt hatte, an die feindlichen Nachbarn abgetreten. In den ländlichen Gebieten Deutschösterreichs verstand man die Notwendigkeit nicht, über das Ende der Dynastie hinaus an der Trennung vom deutschen „Brudervolk“ festzuhalten, die zudem noch

die Bauern mit der Ernährung einer als parasitär empfundenen Metropole belastete. Valuta und Finanzen waren infolge der abrupten Aufkündigung der österreichisch-ungarischen Währungsgemeinschaft, einer massiven Kapitalflucht und der Unzulänglichkeit der Lebensmittel- und Rohstoffversorgung vollkommen zerrüttet. Im Jahr 1919 gab es 355.000 Arbeitslose, und der Index des Wiener Dollarkurses stieg bis Dezember auf mehr als das Zehnfache des Vorjahrswertes. (67)

In dieser Situation entschlossen die Finanzverantwortlichen sich zunächst, der Inflation freien Lauf zu lassen; die Sozialisten, weil sie von den komparativen Kostenvorteilen der Exportwirtschaft eine Besserung der Lage der Arbeiter erwarteten, die bürgerliche Seite, weil auf diese Weise die großen Schulden des Staates ohne nennenswerte Belastung der Wohlhabenden abgetragen werden konnten. (68) Obwohl die SDAPÖ das Problematische an der Geldentwertung bald erkannte und als erstes eine Vermögensabgabe, dann eine Zwangsanleihe in ausländischen Zahlungsmitteln und Effekten von den Kriegs- und Nachkriegsprofiteuren verlangte, wurde bis 1922 kaum etwas getan, um den Sturz der Krone ins Bodenlose aufzuhalten. Erst die Regierung des Prälaten Ignaz Seipel brachte durch das „Wunder von Genf“ – Karl Kraus nannte Seipels Sanierungswerk allerdings eine „Schandtat“ (69) – fremde Kredite ins Land und die Hyperinflation zum Stillstand. Inzwischen hatten sich aber jene sozialen Folgen der „Umwertung aller Werte“ ergeben, die der Krausschen Satire bis in die dreißiger Jahre hinein reichlich Stoff liefern sollten.

Wiens „zweite Gesellschaft“, das Bürgertum der Ringstraßenviertel, dem die Donaumonarchie ihre späte aber umso beachtlichere wirtschaftliche Prosperität verdankte, war 1918 völlig zerstört. (70) Hingegen begünstigten die chaotischen Umstände im Krieg und während der ersten Friedensperiode den Aufstieg einer neuen Spekulantenschicht, die sich ironischerweise mit der Aura des Antikapitalismus umgab und darauf pochte, „eine allgemeine Chancengleichheit zu ihren Gunsten“ ausgenutzt zu haben. (71) Die hungrigsten von diesen Haifischen, wie Kraus sie nannte, hießen Camillo Castiglioni, Siegmund Bosel und Richard Kola; ihre Karriere hatte nichts mit „so realen Dingen wie Fabriksschloten, Kohlengruben und ausgemergelten Untertanen“ zu tun, mit denen ein Mann vom Schlage Hugo Stinnes' – auch er ein Kriegsgewinnler – immerhin assoziiert werden konnte. (72) Das Wiener Publikum, unfähig, den Verlust der Rubrik „Hof- und Personalnachrichten“ aus den Zeitungen kaiserlicher Tage zu verschmerzen, spendete solchen Glücksrittern seine „freigewordene Ehrfurcht“; die Verherrlichung ihrer Taten besorgte eine neue Spezies von Presse, wie sie das Castiglioni-Blatt „Die Stunde“ am krassesten verkörperte.

Dieses „erste, äußerst wirkungsvoll gemachte Boulevardblatt auf österreichischem Boden“ (73) stand zwar in einigen Punkten der Sozialdemokratie nahe, ließ sich jedoch von den Nouveaux Riches aushalten und übte dazu noch gelegentlich – im Namen einer fragwürdigen Unabhängigkeit – erpresserischen Druck auf Banken und Aktiengesellschaften, Parteien und Staatsorgane aus. Eine ähnliche Konstellation, in der sich „deutlich sichtbar die ökonomische Basis . . ., ihre journalistische Auswertung und die politischen Konsequenzen“ (74) verbanden, hatte Karl Kraus schon 1914 auf den Plan gerufen; jetzt nahm er die Herausforderung wieder mit großer Entschiedenheit an.

Es ist behauptet worden, Kraus habe seine – während des Krieges verbal radikalisierte – Gegnerschaft zum Kapitalismus „kommentarlos“ an den Nagel gehängt, sobald das Morden vorbei war. (75) Die Affäre Békessy und ihr thematisches Umfeld beweisen das Gegenteil, zumindest dann, wenn der personenbezogene Charakter Krausscher Kapitalismuskritik, wie bereits geschehen, vorausgesetzt wird. Von Anfang an ließen die Worte, die der Satiriker dem Macher der „Stunde“ widmete, keinen Zweifel daran, daß er sehr gut über den Zusammenhang von frisch erworbenem Vermögen und skandalöser Armut Bescheid wußte: „Herr Békessy hat der Erkenntnis, daß die Monstren, denen das Blut der Menschheit als Goldstrom zugeflossen ist, nicht des Abscheus, sondern der Verehrung würdig seien, zwei Zeitungen gegründet . . .“ (76). Und wenig später hieß es in einem scharfen Angriff auf den Präsidenten der „Unionbank“, Siegmund Bosel, sein „unerhörtes finanzielles Glück“ wäre „ohne das Unglück seiner Mitbürger und dieses ohne jenes gar nicht denkbar.“ (77)

Ganz ähnliche Betrachtungen hatte der Philosoph und Soziologe Rudolf Goldscheid 1917 in seinem Buch ‚Staatssozialismus oder Staatskapitalismus‘ angestellt: „Der schrankenlose Reichtum der einen ist in solchem Maß auf Kosten des grenzenlosen Elends der anderen zur Entfaltung gelangt, um schließlich die herrliche Parole ‚Alle für einen und einer für Alle‘ in Wirklichkeit in ihre eigene Karikatur umzuwandeln, die lautet: alle für wenige und diese Wenigen für sich selber.“ (78) Goldscheid zog daraus die Konsequenz, der Staat müsse zu Lasten der Privaten „repropriert“ und so in die Lage versetzt werden, wirtschaftliche Aktivität und Verteilungsgerechtigkeit gleichermaßen zu fördern. Mit diesem Postulat verband sich zwangsläufig eine positive Haltung gegenüber dem Umsturz von 1918, der immerhin die Chance bot, auf den Trümmern der alten Ordnung eine neue, bessere Welt zu errichten. (79) Dem „Ja“ des Karl Kraus zu Republik und Sozialdemokratie fehlte, das sei seinen Gegnern konzedierte, dieses konstruktive Element. Es war nur ein beschränktes „Ja“, das die Staatsform

honorierte, „wo sich das Essen von selbst versteht und nicht jene Gnade bedeutet, für die man mit Ehrfurcht dankt“ (80) und die Partei, die am wenigsten Verantwortung für das große Schlachten trug. Sobald Kraus erkannt hatte, daß jeder darüber hinausgehende Anspruch illusorisch sein, alle Erscheinungen, gegen die er zuvor seine Kritik gerichtet, nahezu unverändert weiterbestehen würden (81) – Arbeiternot, Pressekorruption, heuchlerische Sexualmoral, Nationalismus – tat er, was er zu tun gewohnt war: er löste positive Bindungen, widerrief Loyalitäten und wendete sich gegen den einzelnen „Schuft“. In einer Zeit, in der Österreich von wirtschaftlichen und politischen Krisen geschüttelt wurde, schien Karl Kraus tatsächlich zu „privatisieren“: 8300 Arbeitsstunden widmeten er und sein Anwalt Oskar Samek nach eigenen Angaben der Vertreibung Békessys aus Wien. (82) Und als im Gefolge der Schüsse vor dem Justizpalast die Kampagne gegen den Polizeipräsidenten Schober begann, hatte Kraus – neben tiefem Mitgefühl für die unschuldigen Opfer des 15. Juli – auch ein „persönliches“ Motiv: Schober, auf eine gute Presse für die Polizei bedacht, war dem „Stunde“-Herausgeber bei seinen Prozessen durch die Unterdrückung von belastendem Beweismaterial gefällig gewesen.

* * *

5. *Der Imperialismus der Vernunft*

Jene jungen Menschen, denen die Feldpost im Krieg das eine oder andere Heft der „Fackel“ in die Schützengräben gebracht hatte, konnten aus der Lektüre Kraft schöpfen gegen das Verhängnis ihrer Zeit und die Hoffnung auf den Sieg der „Kultur“ über die „Zivilisation“. (83) Einer von ihnen, Otto Janowitz, schrieb Kraus einen ergreifenden Dankesbrief, der mit den Worten schloß: „Sie tun alles um zu retten, was noch zu retten ist.“ (84) Dann kam das Ende der Monarchie, und mit ihm eine Partei zu Macht und Einfluß, deren Programm vieles von dem enthielt, was Karl Kraus' erklärtes Wunschziel war. Welcher Gedanke lag näher, als daß nun Satire und Sozialismus ein Bündnis eingehen, Sprachgewalt und analytische Schärfe gemeinsam der bürgerlichen Gesellschaft entgentreten würden? Doch nichts von dem ist geschehen.

Die schmerzhafteste Erkenntnis der Sozialdemokraten, daß Kraus niemals ganz ihnen gehören würde, fand ihren publizistischen Niederschlag in zwei großen Aufsätzen, die Oskar Pollak 1923 und 1926 im Parteiorgan „Der Kampf“ der Frage vom Wert oder Unwert des Satirikers für die proletarische Bewegung widmete. (85) Schon die erste dieser Abhandlungen, mit dem Titel: „Ein Künstler und Kämpfer“, verband einführendes Verstehen der

Motivation und Wahrnehmungsweise Karl Kraus' mit der entschiedenen Absage an seine ausschließlich ethischen Ziele. Zunächst erfolgte die korrekte Identifikation dessen, was Kraus sein Lebtag gehaßt und bekämpft hatte, als „die Sphäre des verkauften Geistes, der an die Zeitung verratenen Meinung, Gesinnung, Gesittung, Wissenschaft und Kunst. Hier steht die Lüge im Dienst des Erwerbes, das Leben in dem des Lebensmittels, die Kunst in dem des Kaufmannes, der Mensch in dem der Maschine.“ (86) Während des Krieges, so hieß es weiter, habe der Dichter, bis dahin im Irrtum befangen, die „Oberen für die Besseren“ zu halten, schließlich auch die „Zulässigkeit einer historisch gewordenen Autorität“ anzuzweifeln gelernt. Er sei auf diese Weise intuitiv einer Position nahegekommen, die dem kämpfenden Proletariat kraft seiner wissenschaftlichen Weltanschauung immer schon eigen war; er habe „aus jeder Annonce den Tiefstand einer Gesittung gefühlt“, die in Wahrheit aus den Interessen des Kapitals begriffen werden sollte. Trotz dem Vorwurf der methodischen Inkonsistenz schrieb Pollak dem Wirken Kraus' einen objektiv-geschichtlichen, nicht subjektiv-gewollten Nutzen für die Arbeiterklasse zu: solange es darum gegangen sei, der Aristokratie und dem Bürgertum Österreich-Ungarns die Maske geheuchelter Kultur und journalistischer Phrase herunterzureißen, habe die „Fackel“ das Ihre dazu beigetragen, junge Intellektuelle „auf dem Weg zum Sozialismus“ vor den Anfechtungen bourgeoisen Talmiglanzes zu bewahren. Die neue Zeit mache diese – bisher überaus verdienstvolle – Funktion allerdings obsolet, sie verlange soziale, nicht moralische Kritik, Revolutionäre, nicht Künstler! „Als die Monarchie stürzte, blieb der Kapitalismus übrig; die kaiserlichen Räte sind tot – nur die Besitzer der Produktionsmittel sind geblieben. Aber was fängt die Ethik mit einem simplen Herrn Stinnes an, der gar kein Hehl daraus macht, daß er Zeitungen kauft wie andere Papiere? Die Schlacht, die jetzt kommt, wird nicht mehr um die Vorstellungen der bürgerlichen Geistigkeit, sondern um die Hauptstellungen der kapitalistischen Wirtschaftsmacht geschlagen. Dieser Kampf gegen das Kapital findet Karl Kraus nicht mehr an der Front.“ (87) Dem apodiktischen Urteil, das später noch dahingehend präzisiert wurde, daß nur „an der Front“ stehen könne, wer Mitglied der SDAPÖ sei, folgte ein bezeichnender Passus über Kraus' vermeintlichen Rückzug in die Sprachlehre, seine behauptete Flucht „aus der Weite der Welt zur Enge des Epigramms, das durch die Geheimnisse der Interpunktion die Gedanken ins Unendliche führt.“ (88) Tatsache ist, daß Pollak bei der Einschätzung dessen, was die Sprache für Kraus bedeutete, ebenso irrte wie mit seinem Versuch, das Engagement des Satirikers am Kriterium der Parteidisziplin zu messen und dann zu verwerfen. (89)

Auf den ersten Blick mochte es wirklich so scheinen, als hätte Karl Kraus von der Beschäftigung mit realen gesellschaftlichen Problemen gerade zu einem Zeitpunkt Abschied genommen, als die konservativen Kräfte sich anschickten, ihre nach 1918 verlorenen Stellungen wieder zu erobern. Seipels Genfer Protokolle sind in dieser Hinsicht mit einiger Berechtigung als ein Wendepunkt der österreichischen Zwischenkriegsgeschichte interpretiert worden; sie machten erstmals deutlich, daß das bürgerliche Lager – geführt von den Großbanken und ihren affilierten Industrien – eher die ausländische „Finanzdiktatur“ und eine schwere Deflationskrise in Kauf nehmen als die Zusammenarbeit mit der einheimischen Linken suchen wollte. (90) Der Sanierungsschock und dann die bescheidene Konjunktur in der zweiten Hälfte der zwanziger Jahre entzogen zwar den skrupellosesten Spekulanten den Boden, doch war kein Zweifel möglich, daß der moderne Kapitalismus zugleich seine Grundlagen verfestigt hatte – im „Kampf“ hieß es dazu enigmatisch: „Der Verfall des Bürgertums wird rettungslos, aber er stabilisiert sich.“ (91) Auch der Creditanstalt-Krach im Mai 1931, eine halbe Million Arbeitslose und die Schrumpfung des Außenhandelsvolumens auf ein Drittel (92) in den Jahren darauf änderten nichts an der Entschiedenheit, mit der die Wirtschaftsverantwortlichen in Österreich einsparten, abbauten, stabilisierten. Im Gegenteil, ein neuer, ökonomisch gesehen fragwürdiger Auslandskredit wurde aufgenommen (93) und zugleich – durch die Ausschaltung des Parlaments – die schmale innenpolitische Konsensbasis vollends zerstört.

Als Gegenstand sozialwissenschaftlicher Analyse verstanden, war das alles der „Fackel“ kaum eine Zeile wert; ihr Herausgeber versagte sich zu den prinzipiellen Fragen der kapitalistischen Entwicklung in Österreich jedwede Meinung. Eine solche zu erwarten, bedeutete jedoch, Kraus „in der unbedingten Notwendigkeit seines Schaffens“ mißzuverstehen. (94) Der Satiriker, der von den Ereignissen des Tages lebte, mußte zugleich aus dem Tag fliehen, um „das Verfahren gegen die Zeit vor der Zeitlosigkeit als der höchsten Instanz anhängig machen“ zu können. (95) Bei diesem Prozeß stand die geistige Korrumpierung der bürgerlichen Welt vor dem Richter, nicht die „Unwirtschaft“, auf der sie beruhte. Denen, die behaupteten, der „neue“ Kapitalismus nach dem Kriege habe „nur Profit im Sinn und Blut an den Händen“, lasse alle „Feigenblätter der Kulturheuchelei“ fallen (96) und verlange daher keine Stilkritik, sondern revolutionäre Aktion, bewies Karl Kraus an zahlreichen Beispielen die Unvergänglichkeit des verlogenen Ornaments: Castiglioni kauft das Theater in der Josefstadt und läßt Gerhart Hauptmann nach der Premiere zum Cocktail (97); das Kaufhaus Krupnik

propagiert in der „Arbeiter-Zeitung“ die „Demokratisierung der Mode“ und schindet – so der redaktionelle Teil derselben Zeitung – seine Arbeiterinnen (98); die Reichspost bejubelt Siegmund Bosels Geldspenden für die Universität, während doch die Christlichsozialen kurz vorher noch von ihm als „jüdischem Kriegsgewinnler“ nichts geschenkt haben wollten (99). Unter all diesen Erscheinungen litt der Künstler, im Zustand dauernder schöpferischer Qual konstruierte er anhand von tausend kleinen Anlässen seine Utopie: die „umgekehrte Lebensordnung/bis zu dem Ursprung hin, an dem gesetzt ist:/Der Mensch sei nicht das Mittel, doch der Zweck!“ (100) Das Baumaterial war ihm dabei die Sprache, Ausgangspunkt des Dienstes an ihr – denn „beherrschen“ durfte man sie nicht, es sei denn, man war Journalist – die Annahme einer „prästabilierten Harmonie von Wort und Welt.“ (101)

Karl Kraus hat mit dem Kapitalismus, wie er ihn verstand, nie einen faulen Frieden geschlossen. Er hat zwar nicht das System, dafür aber seine Repräsentanten angegriffen und sie so schonungslos entlarvt, daß viele, die glaubten, Rücksichten nehmen zu müssen, ihm dabei nicht folgen konnten. Hierin lag auch ein wesentlicher Grund für das Zerwürfnis mit der Sozialdemokratie, die den Satiriker aus „realpolitischer“ Notwendigkeit im Kampf gegen Békessy und später gegen Schober im Stich gelassen hatte, und deren aggressive Phraseologie, wie er meinte, nur das völlige Versagen vor dem Nationalsozialismus verbarg. Unter seinem moralischen Rigorismus hat Kraus selbst am allermeisten gelitten. Als Beleg dafür sei aus einem Brief zitiert, den er, der Bewunderer des österreichischen Patrioten Dollfuß (102), wenige Tage nach den Februarkämpfen 1934 aus Prag an einen Freund richtete. „Die Rückkehr in jene Lebensluft“, so heißt es da über Wien, „ist vorläufig wohl gerade mir erschwert, und doch muß ich der Sphäre gerecht werden und die Schuld denjenigen geben, mit denen ich mich wahrscheinlich meinungsmäßig noch eher über die Dinge auseinandersetzen könnte als mit solchen, als deren Verteidiger ich hier erscheine und die gegen eine sinnlose Kriegshandlung kriegerische Mittel angewandt haben. Wenn Sie die Zeitung, deren Phrasen – die dümmste Antithese zu den gleichzeitigen Berichten über die deutsche Gefahr – wirklich ‚gezündet‘ haben, bis zum 12. Februar gelesen hätten, so hätten Sie die Unmöglichkeit, mit dieser Partei zu arbeiten, noch lebendiger . . . gespürt“ (103).

Karl Kraus ist auch nie in die – von seinen Gegnern als überflüssig abgetane – Sprachlehre geflüchtet, zumindest nicht im Sinn eines ästhetisch motivierten Rückzugs der „reinen Seele vor der rauhen, sowohl kommunistischen wie faschistischen, Gegenwart.“ (104) Wenn Anton Kuhs Bemerk-

kung: „Die Andacht in seiner Syntax ersetzt Barrikade und Synagoge“ (105) vielleicht nicht so unrichtig ist, hat das andere Ursachen. Man darf die Hypothese aufstellen, daß Kraus davon erfüllt war, was Jean Paul Sartre in einem Essay über Antisemitismus (106) den „Imperialismus der Vernunft“ genannt hat, das Streben mancher Juden nach „völligem Aufgehen im Geistigen.“ Diese Haltung, die zutiefst rational ist, auch wenn sie sich wie im konkreten Fall in einer Art Mystik der Sprache manifestiert, birgt ungeheure Möglichkeiten der Emanzipation in sich, vor allem aber eine unverbrauchte, lebendige Zuneigung zu den Menschen. Die Verknüpfung von Worten zu Satzgebilden hat, genauso wie die Mathematik oder die Logik, keine jüdischen Regeln, sondern universale. Der Jude, der sie bewußt vollzieht, „vergeistigt sich und wird Universal mensch; und der Antisemit, der seinen Gedankengängen folgt, wird wider Willen sein Bruder.“ In diesem Licht besehen, erscheint der große Hassler Karl Kraus als ein großer Liebender. Er steht für all die vielen jüdischen Österreicher, die, wie Sartre sagt, auf einer höheren Ebene die Übereinstimmung und Verständigung verwirklichen, die man ihnen auf gesellschaftlichem Niveau verweigert hat. Seine Flucht aus der Realität, wenn sie überhaupt eine war, war eine „Flucht ins All“.

* * *

Anmerkungen

- (1) Gustav Stolper, Studien zur künftigen Handelspolitik der Monarchie, in: Der Österreichische Volkswirt, 10/1916, S. 149.
- (2) Zum Verlaufsschema der österreichischen Industrialisierung, insbesondere zur Akkommodation an das moderne Wirtschaftswachstum, vgl. Herbert Matis und Karl Bachinger, Österreichs industrielle Entwicklung, in: Die Habsburgermonarchie 1848-1918, 1. Band, hrsg. von Alois Brusatti, Wien 1973, S. 105 ff. Über die Transformation des österreichischen Kapitalismus nach 1860 auch: David Good, The Economic Rise of the Habsburg Empire 1750-1914, Berkeley-Los Angeles-London 1984, S. 186 f.
- (3) Rudolf Hilferding, Das Finanzkapital, 2. Bde, Frankfurt 1968. Zur spezifisch österreichischen Variante des Phänomens vgl. Josef Trimmel, Die Rolle der österreichischen Großbanken in der wirtschaftlichen Entwicklung der Donaumonarchie 1873 bis 1914, unpubl. Diplomarbeit, Wien 1987.
- (4) Interessante Daten zum industriellen Konzentrationsgrad, zur Finanzierungstätigkeit der Banken, zur Kartellierung und Zollbelastung bei: David Good, The Economic Rise, passim.
- (5) Die Angaben stammen von Gustav Stolper, Studien zur künftigen Handelspolitik, S. 151 f.
- (6) Karl Kraus, Nachruf, in: Fackel 501/7, S. 17. Einer verbreiteten Usancé folgend, werden die Hefte der „Fackel“ im weiteren mit „F“ und der nachgestellten Nummer bezeichnet.

- (7) Zu den Kategorien von „economic backwardness“ und „big spurt“ vgl. Alexander Gerschenkron, *An Economic Spurt that Failed*, Princeton 1977.
- (8) Leopold Liegler, *Karl Kraus und sein Werk*, Wien 1933, S. 23.
- (9) Vgl. dazu: Ernst Bruckmüller, *Sozialgeschichte Österreichs*, Wien-München 1985, S. 445 f.
- (10) Der Begriff stammt ursprünglich aus der niederländischen Gesellschaftswissenschaft. Zum Spannungsverhältnis zwischen demokratischem Konsens und der konflikträchtigen Säulenstruktur vgl. E. H. Kossmann, *Die Lage Landen 1780-1980*, 2. Band, Amsterdam-Brüssel 1986, S. 48 f.
- (11) Ernst Bruckmüller, *Sozialgeschichte Österreichs*, S. 445.
- (12) Dokumentation Österreichische Nationalbibliothek, Sonderausstellungen: Karl Kraus. Zur 50. Wiederkehr seines Todestages, Wien 1986, S. 8.
- (13) Siehe das Vorwort von Norbert Leser in: Alfred Pfabigan, *Karl Kraus und der Sozialismus. Eine politische Biographie*, Wien 1976, S. 11.
- (14) Peinlich wirkt auf den heutigen Leser in dieser Beziehung das Buch von Leopold Liegler, *Karl Kraus und sein Werk*, das allerdings in erster Auflage schon 1920 erschienen ist. Sigurd P. Scheichl spricht in seiner *Auswahlbibliographie* von „manchen zeitgebundenen Schwächen“ Lieglers, die durch das „feine Verständnis“ für das Kraussche Opus kompensiert würden. Ich kann mich dieser bereitwilligen Entschuldigung eines hochtönend-moralisierenden Judenhasses, bei allem Respekt für Lieglers Krauskenntnis, nicht anschließen. Vgl. Sigurd P. Scheichl, *Kommentierte Auswahlbibliographie zu Karl Kraus*, München 1975, S. 27.
- (15) Elias Canetti, *Die gerettete Zunge. Geschichte einer Jugend*, Frankfurt a. M. 1987, S. 51 f.
- (16) Hans Weigel, *Karl Kraus oder Die Macht der Ohnmacht*, Wien 1986, S. 17.
- (17) Leopold Liegler, *Karl Kraus und sein Werk*, S. 11.
- (18) Alfred Pfabigan, *Karl Kraus und der Sozialismus*, S. 39.
- (19) August Zang, der Gründer der Wiener „Presse“, zit. in: Leopold Liegler, *Karl Kraus und sein Werk*, S. 23.
- (20) Dietrich Simon, *Karl Kraus. Stimme gegen die Zeit*, in: *Karl Kraus, Ausgewählte Werke* Bd. 3: *Vor der Walpurgisnacht*, Berlin-DDR 1977, S. 702.
- (21) Dietrich Simon, *Karl Kraus*, S. 702.
- (22) Frank Field, *Karl Kraus and his Vienna*, London-New York 1967, S. 145.
- (23) F. 1, S. 5.
- (24) Zum Bundesgesetz vom 7. 4. 1922 über die Presse vgl.: Alfred Pfabigan, *Karl Kraus und der Sozialismus*, S. 210 f.
- (25) Karl Bachinger, *Das Verkehrswesen*, in: *Die Habsburgermonarchie 1848-1918*, 1. Band, hrsg. von Alois Brusatti, Wien 1973, S. 296.
- (26) F. 25, S. 23.
- (27) F. 46, S. 21.
- (28) Chlumecky und Taussig hießen die Verwaltungsrats-Vorsitzenden der Südbahn- bzw. Staatseisenbahngesellschaft. F. 47, S. 20.

- (29) Siehe Alfred Pfabigan, Karl Kraus und der Sozialismus, S. 53. Selbst da, wo Kraus feststellt, daß er „gegen die Abschaffung des Kapitals noch weniger einzuwenden habe als die, die sie von berufswegen betreiben“, impliziert das keineswegs die Anerkennung systemverändernder Notwendigkeit. Im Gegenteil, die nächsten Worte (in: F. 890-905, S. 305) lauten: „... so bin ich doch nicht der Ansicht zugeneigt, daß das Leben des Geistes von diesen Dingen zu beeinflussen sei.“
- (30) Alfred Pfabigan, Karl Kraus und der Sozialismus, S. 36.
- (31) F. 423-25, S. 58 ff.; Edward Timms nennt das Gedicht vom Mai 1916 „one of Kraus's most problematic poems of the First World War“. Vgl. Edward Timms, Karl Kraus: Apocalyptic Satirist, Culture and Catastrophe in Habsburg Vienna, New Haven-London 1986, S. 240.
- (32) Karl Kraus, Die Dritte Walpurgisnacht, München 1967, S. 25.
- (33) Vgl. Ulrich Teusch, Sprache und Faschismus: Karl Kraus' „Dritte Walpurgisnacht“, in: Zeitgeschichte 9/10, 1985, S. 368.
- (34) Hans Weigel, Karl Kraus, S. 312.
- (35) Peter Gay hat diesen Terminus für die Zeit der Weimarer Republik benutzt, und man darf ihn getrost auf das Fin-de-Siècle ausdehnen. Vgl. Peter Gay, Die Republik der Außenseiter. Geist und Kultur in der Weimarer Zeit 1918-1933, Frankfurt a. M. 1970, S. 10.
- (36) Wiederholte Ratschläge, Kraus möge „langsam anfangen, Marx zu lesen“, oder „sich Elementarkenntnisse über den politischen Mechanismus anzueignen“, dürften beim Adressaten das Gegenteil der erhofften Auswirkungen hervorgerufen haben. Vgl. Eckart Früh, Karl Kraus und der Kommunismus, in: Zeitgeschichte 8/1988, S. 330.
- (37) Dietrich Simon, Karl Kraus, S. 704.
- (38) F. 6, S. 5 ff.
- (39) F. 31, S. 1 ff, F. 32, S. 1 ff.
- (40) Alfred Pfabigan, Karl Kraus und der Sozialismus, S. 55.
- (41) F. 62, S. 22.
- (42) Dietrich Simon, Karl Kraus, S. 720.
- (43) F. 211, S. 24.
- (44) F. 404, S. 7.
- (45) Siehe die editorische Notiz zu Karl Kraus, Die letzten Tage der Menschheit, Frankfurt a. M. 1986, S. 7.
- (46) F. 404, S. 8.
- (47) Über diesen von Kraus geprägten Begriff siehe: Leopold Liegler, Karl Kraus und sein Werk, S. 250.
- (48) F. 474-83, S. 41 ff.; vgl. auch: Edward Timms, Karl Kraus. Apocalyptic Satirist, S. 319 ff.
- (49) Karl Kraus, Die letzten Tage der Menschheit, S. 197.
- (50) Robert Scheu, Die Kriegsgefangenen im Dienste der Exportförderung, in: Der Österreichische Volkswirt 10/1917, S. 168.
- (51) Ebd., S. 169.
- (52) Vgl. etwa: Werner Sombart, Händler und Helden. Patriotische Besinnungen, München-Leipzig 1915.

- (53) Karl Kraus, Die letzten Tage der Menschheit, S. 203.
- (54) F. 437-42, S. 119.
- (55) F. 484-98, S. 233.
- (56) So vertrat etwa Conrad v. Hötzendorf die naive Ansicht, Österreich-Ungarns Ressourcen seien unerschöpflich; vgl. Eduard März, Österreichische Bankpolitik in der Zeit der großen Wende 1913-1923. Am Beispiel der Creditanstalt für Handel und Gewerbe, Wien 1981, S. 177.
- (57) F. 457-61, S. 17.
- (58) Die schwersten Vorwürfe gegen Kranz und den Leiter der Warenabteilung bei der Depositenbank, Richard Freund, bezogen sich auf die Abwicklung von Handelsgeschäften mit Bier, das im Auftrag des Kriegsministeriums zu festgesetzten Preisen gekauft und an die Front geliefert hätte werden sollen. Das Gericht kam zu dem Schluß, daß Kranz und Freund, über die ihnen von der Heeresverwaltung eingeräumte Mittlerfunktion hinausgehend, lukrative Privatverkäufe von Bier, aber auch von Rum und Marmelade getätigt hatten. Die Gewinne aus diesen Transaktionen waren aus der Bankbilanz entfernt und auf das Syndikatskonto eines Großaktionärs übertragen worden. Im Laufe des Prozesses stellte sich heraus, daß eine Leumundsnote, um die das Gericht den Kriegsminister ersucht hatte, zunächst für Kranz günstig gewesen, dann aber auf Initiative des Justiz- und des Finanzministers zurückgezogen und abgeändert worden war, um den Anschein zu vermeiden, offizielle Kreise würden sich für Preistreiberei engagieren. Am 4. April 1917 wurden beide Hauptangeklagten zu je neun Monaten Haft verurteilt. Den Ministern billigte der Richter zu, bona fide – wenn auch in bedenklicher Weise – in den Gang einer Strafsache eingegriffen zu haben.
- (59) F. 457-61, S. 19. Besonders interessant sind die Äußerungen zum Kranz-Prozeß in: „Der Österreichische Volkswirt“, 27/1917, S. 461 ff. und 28/1917, S. 486 ff. Weiters der Leitartikel der Neuen Freien Presse von 5. 4. 1917, wie überhaupt die ganze Prozeßberichterstattung in diesem Blatt ab 27. 3. 1917, auf der Kraus' Satire 'Wehr und Wucher' (F. 457-61, S. 1-19) beruht.
- (60) Die 29. Szene des ersten Aktes mit der hier zitierten Stelle hat Kraus nach Kriegsende geschrieben, möglicherweise im Jahr 1920. In dieser Zeit will Edward Timms beim Dichter eine „marxistische Perspektive“ erkennen, was, wie ich glaube, auf Überinterpretation der 32. Szene des zweiten Aktes („Eine unter das Kriegsdienstleistungsgesetz gestellte Fabrik“) beruht. Vgl. Edward Timms, Karl Kraus: Apocalyptic Satirist, S. 374.
- (61) Timms nennt das: „Kraus's radical reorientation under the pressure of events“, siehe: Edward Timms, Karl Kraus: Apocalyptic Satirist, S. 372.
- (62) Ebd., S. 354, S. 372.
- (63) Friedrich Heer, Der Glaube des Adolf Hitler. Anatomie einer politischen Religiosität, München-Eßlingen 1968.
- (64) Vgl. etwa: Karl Kraus, Die letzten Tage der Menschheit, S. 197; F. 514-18, S. 21 f., und viele andere Stellen.
- (65) Ernst Jünger, Der Arbeiter. Herrschaft und Gestalt, Hamburg 1932. Zitiert aus der Neuauflage, Stuttgart 1982, S. 13.
- (66) F. 876-84, S. 4.

- (67) Vgl. Dieter Stiefel, *Arbeitslosigkeit, Soziale, politische und wirtschaftliche Auswirkungen – am Beispiel Österreichs 1918-1938*, Berlin 1979, S. 29; weiters Jan v. Walré de Bordes, *The Austrian Crown. Its Depreciation and Stabilization*, London 1924, S. 82 f.
- (68) Vgl. Karl Aussch, *Licht und Irrlicht des österreichischen Wirtschaftswunders*, Wien 1965, S. 16.
- (69) Kraus dichtete anlässlich der Genfer Aktion Seipels ein Nestroy-Couplet folgendermaßen um: Als bei den Juden in der Wüste der Hunger und die Not / Aufs höchste war gestiegen, regnets himmlisches Brot / Und Wachteln mit Manna – da waren's vor Freud ganz verwirrt, / Wie der Moses die Lage des Landes saniert. / No ich bitt Sie, also is denn das auch schon a Tat, / Der Moses war ein Nebbich und noch lang kein Prälät. / Unser Retter geht nach Genf, und wir nicht zugrund / Und uns fliegen die gebratenen Tauben in'n Mund. F. 613-21, S. 45.
- (70) Vgl. Karl Tschupplik, *Von Franz Joseph zu Adolf Hitler*, hrsg. von Klaus Amann, Wien-Köln-Graz 1982, S. 144.
- (71) Dietrich Simon, Karl Kraus, S. 775.
- (72) F. 632-39, S. 152.
- (73) Klaus Amann, Karl Tschupplik, *Der streitbare Bohemien*, in: Karl Tschupplik, *Von Franz Joseph zu Adolf Hitler*, S. 14.
- (74) Dietrich Simon, Karl Kraus, S. 775.
- (75) Alfred Pfabigan, Karl Kraus und der Sozialismus, S. 224.
- (76) F. 640-48, S. 86. Kraus meinte die „Stunde“ und das Wirtschaftsblatt „Die Börse“, dessen aufsehenerregender Erfolg darauf beruhte, komplexe ökonomische Zusammenhänge im „Jargon des kleinen Mannes“ zu erklären. Vgl. Dietrich Simon, Karl Kraus, S. 775.
- (77) F. 640-48, S. 138.
- (78) Zitiert aus der Rezension von Walter Federn, *Staatssozialismus oder Staatskapitalismus*, in: *Der Österreichische Volkswirt* 33/1917, S. 582. Die Orthographie folgt der Quelle.
- (79) Zur Sozialisierungskonzeption Goldscheids vgl. Karl Bachinger, *Umbruch und Desintegration nach dem Ersten Weltkrieg. Österreichs wirtschaftliche und soziale Ausgangssituation in ihren Folgewirkungen auf die Erste Republik*, unpubl. Habilitation, Wien 1981, S. 495 ff.
- (80) F. 501-7, S. 18.
- (81) Vgl. Dietrich Simon, Karl Kraus, S. 764.
- (82) Alfred Pfabigan, Karl Kraus und der Sozialismus, S. 258.
- (83) Vgl. F. 404, S. 5.
- (84) Zitiert in: Frank Field, *The Last Days of Mankind*, S. 102.
- (85) Oskar Pollak, *Ein Künstler und Kämpfer*, in: *Der Kampf* 1/1923, S. 31 ff.; derselbe: *Noch einmal Karl Kraus*, in: *Der Kampf* 6/1926, S. 261 ff. Die letzte Wortmeldung Pollaks in diesem Zusammenhang betraf eher die „Krausianer“ als Kraus, vgl.: *Noch einmal die Kraus-Anhänger*, in: *Der Kampf* 8/1926, S. 353 ff.
- (86) Oskar Pollak, *Ein Künstler und Kämpfer*, S. 32.
- (87) *Ebd.*, S. 35.

- (88) Ebd., S. 36. Die stilistische Brillanz dieser Polemik wirft ein bezeichnendes Licht auf die Qualität der von Karl Kraus bekämpften „Journaille“ der Zwischenkriegszeit und läßt zu einem wehmütigen Vergleich mit der Gegenwart ein. Oskar Pollak schrieb für die „Arbeiter-Zeitung“ und wurde nach dem Zweiten Weltkrieg ihr Chefredakteur.
- (89) „Wer . . . mit der revolutionären Klasse sein will, der muß in ihr sein, der muß sich ihren Bewegungsgesetzen fügen, der muß sich einreihen in die organisierten und disziplinierten Reihen der Arbeiterbewegung, mit all ihren Schwächen . . . Karl Kraus ist kein Revolutionär, weil ihm die Disziplin der revolutionären Klasse fehlt.“ Vgl. Oskar Pollak, Noch einmal Karl Kraus, S. 265.
- (90) Vgl. zu dieser Problematik: Dieter Stiefel, Von der Creditanstalt-Krise bis Lausanne. Österreichische Finanz- und Wirtschaftspolitik in der Zeit der Wirtschaftskrise, unpubl. Habilitation, Wien 1985, S. 470 ff.
- (91) Hans Menzinger, Karl Kraus und die Arbeiterschaft, in: Der Kampf 8/1926, S. 352.
- (92) Siehe Karl Ausch, Licht und Irrlicht, S. 34.
- (93) Die Lausanner Anleihe von 1932/33 diente der Rückzahlung kurzfristiger Fremdwährungsschulden und der Entlastung des Wechselportefeuilles der österreichischen Nationalbank. Vgl. Grete Klingenstein, Die Anleihe von Lausanne. Ein Beitrag zur Geschichte der Ersten Republik in den Jahren 1931-1934, Wien-Graz 1965.
- (94) Leopold Liegler, Karl Kraus und sein Werk, S. 286.
- (95) Ebd., S. 286.
- (96) Oskar Pollak, Ein Künstler und Kämpfer, S. 35.
- (97) F. 743-50, S. 45 f.; „... für welche merkurialen Zwecke da der Olymp engagiert wurde (?)“
- (98) Vgl. Alfred Pfabigan, Karl Kraus und der Sozialismus, S. 321 f.
- (99) F. 640-48, S. 137 f.
- (100) F. 810, S. 6.
- (101) Leopold Liegler, Karl Kraus und sein Werk, S. 288.
- (102) Über Dollfuß' Mitwirkung bei den mehrfachen offiziösen Versuchen, sich mit den deutschen Nazis zu arrangieren, dürfte Kraus nicht informiert gewesen sein. Vgl.: Karl Kraus, Die Dritte Walpurgisnacht, S. 214.
- (103) Gemeint ist die „Arbeiter-Zeitung“; vgl.: Karl Kraus: Ein Brief aus Prag, in: Kraus-Hefte 1/1977, S. 5.
- (104) Anton Kuh, An einen Kraus-Jünger, in: Lesezirkel. Literaturmagazin, Sammelband 1986, S. 21.
- (105) Ebd., S. 21.
- (106) Jean Paul Sartre, Betrachtungen zur Judenfrage, in: derselbe, Drei Essays, Frankfurt a. M.-Berlin 1986, S. 108 ff. Die nachfolgenden Gedanken paraphrasieren, sofern sie nicht Zitate sind, diesen Text.

Unternehmer und wirtschaftliche Entwicklung. Das Unternehmerbild im Werk Joseph A. Schumpeters

Der bereits im 18. Jahrhundert einsetzende wissenschaftliche Diskurs über die Rolle des Unternehmers im Wirtschaftsleben stellt, wie Fritz Redlich anmerkt, „kein Ruhmesblatt sozialökonomischer Analyse“ dar. (1) Zu den wenigen interessanten Unternehmertheoremen zählt zweifellos Joseph A. Schumpeters Konzeption des „schöpferischen Wirtschaftsführers“, die er erstmals in seiner 1912 erschienenen „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ entwarf und auf die er in seinen späteren Werken immer wieder zurückgriff. Im Gegensatz zu einer historisch-phänomenologischen Beschreibung des unternehmerischen Gestaltwandels, wie sie z.B. Edgar Salin in seiner Unterscheidung eines früh-, hoch- und spätkapitalistischen Unternehmertyps vornahm (2), betont Schumpeter die fundamentale Bedeutung der Unternehmerfunktion für die Dynamisierung des Wirtschaftsprozesses. Ansätze einer solchen Sichtweise finden sich zwar schon früher bei Max Wirth, Werner Sombart, Friedrich v. Wieser u.a. (3), Schumpeter jedoch geht einen Schritt weiter: Er rückt den Unternehmer in den Mittelpunkt eines geschlossenen Modells der wirtschaftlichen Entwicklung.

1. Der Prozeß der wirtschaftlichen Entwicklung

Ausgangspunkt der theoretischen Überlegungen Schumpeters ist die Abgrenzung der Kategorien „Statik“ und „Dynamik“. Die „stationäre Wirtschaft“, der wirtschaftliche Kreislauf, seit den Physiokraten bevorzugter Gegenstand der ökonomischen Analyse, enthält kein Entwicklungsmoment im eigentlichen Sinn. Langsame, schrittweise Veränderungen, die im Kreislauf auftreten, sind bloße Reaktionen auf äußere Anstöße, auf Datenänderungen wie Bevölkerungszunahme, Kriegsfolgen, Neuorientierungen der Wirtschafts- und Sozialpolitik etc. Solche exogenen Einflüsse lösen zwar Anpassungsvorgänge aus, die Bahn des Kreislaufs bleibt jedoch konstant. Von wirtschaftlicher Entwicklung im Sinne Schumpeters kann erst dann gesprochen werden, wenn „das wirtschaftliche Leben selbst seine Daten ruckweise ändert“. (4) Erst „produktive Revolutionen“ wie der Übergang von der Postkutsche zur Eisenbahn bewirken einen qualitativen Sprung aus der statischen in die dynamische Wirtschaft.

„Würde sich ergeben“, stellt Schumpeter präzisierend fest, „daß es solche auf dem wirtschaftlichen Gebiete selbst entstehenden Veränderungsursachen nicht gibt und das Phänomen, das wir in praxi wirtschaftliche Entwicklung nennen, lediglich darauf beruht, daß sich die Daten ändern und daß sich die Wirtschaft ihnen fortschreitend anpaßt, so würden wir sagen, daß es *keine* wirtschaftliche Entwicklung gäbe. Damit würden wir meinen, daß die Entwicklung der Volkswirtschaft kein bis in sein innerstes Wesen *wirtschaftlich zu erklärendes* Phänomen sei, sondern daß die Wirtschaft, an sich entwicklungslos, von den Veränderungen der Umwelt gleichsam mitgezogen werde, daß die Gründe und daher die Erklärung der Entwicklung außerhalb der Tatsachengruppe gesucht werden müssen, die durch die Wirtschaftstheorie prinzipiell beschrieben wird.“ (5) Aus diesem Blickwinkel stellt auch wirtschaftliches Wachstum keinen Entwicklungsvorgang an sich, sondern nur eine Folgeerscheinung vorangegangener Entwicklungsschübe dar.

Die entscheidenden Entwicklungsimpulse gehen dabei von der Angebotsseite aus: Neue Bedürfnisse werden den Konsumenten in der Regel von den Produzenten „*anerzogen*“. (6) Da aber Produktion nichts anderes heißt als „Kombination vorhandener Dinge und Kräfte“, so bedeutet Innovation „die neue und andersartige Kombination dieser Dinge und Kräfte“. Entwicklung ist daher nach Schumpeter als diskontinuierliche, spontane Durchsetzung neuer Kombinationen von Produktionsmitteln zu definieren.

Schumpeter führt konkret fünf Fälle solcher Innovationen an:

1. Herstellung eines neuen Produkts oder einer neuen Produktqualität.
2. Einführung einer neuen, in einem Industriezweig noch unbekanntem Produktionsmethode, die jedoch nicht auf einer neuen Erfindung beruhen muß.
3. Erschließung eines neuen Absatzmarktes, auf dem ein Industriezweig noch nicht eingeführt war, egal, ob dieser Markt schon vorher existierte oder nicht.
4. Erschließung einer neuen Bezugsquelle von Rohstoffen oder Halbfabrikaten.
5. Durchführung einer Neuorganisation wie Schaffung einer Monopolstellung (z.B. durch Vertrustung) oder Durchbrechen eines Monopols. (7)

Diskontinuität ist ein konstitutives Merkmal dieser Durchsetzung neuer Kombinationen. Sie wird nicht von jenen vollzogen, die den Produktionsprozeß in den eingelebten, alten Kombinationen beherrschten. Sie wären, meint

Schumpeter, meist gar nicht in der Lage, „den großen neuen Schritt zu tun: es waren, um bei dem einmal gewählten Beispiel zu bleiben, im allgemeinen nicht die Postmeister, welche die Eisenbahnen gründeten“. (8)

Die Alimentierung des Entwicklungsvorganges basiert grundsätzlich nicht auf dem Einsatz zufällig vorhandener ungenutzter Produktionsmittel. Vielmehr muß die neue Kombination die Produktionsmittel, die sie braucht, alten Kombinationen entziehen. Wie kann nun die Andersverwendung des Produktionsmittelvorrates der Volkswirtschaft organisiert werden? Wie wird die „Abkommandierung“ von Produktionsmitteln aus dem Kreislauf finanziert? Nicht primär durch Selbstfinanzierung, lautet die Antwort Schumpeters. Er stellt sich damit bewußt in Gegensatz zu jenem „Rudiment von reinökonomischer Entwicklungstheorie, das in der üblichen Lehre von der Kapitalbildung steckt“. (9) In der Kapitalbildung durch Sparen sowie in der Investition des jährlichen Zuwachses sieht er eher ein Resultat als eine Voraussetzung der ökonomischen Entwicklung. Das notwendige Kapital, der erforderliche „Fonds von Kaufkraft“ wird (zumindest im Kapitalismus) durch die Geldschöpfung der Banken gezeugt. Es handelt sich dabei „nicht um Transformation von Kaufkraft, die bei irgendwem schon vorher existiert hätte, sondern um die Schaffung von neuer aus Nichts – auch dann aus Nichts, wenn der Kreditvertrag, zu dessen Erfüllung die neue Kaufkraft geschaffen wird, sich auf irgendwelche reale Sicherheiten, die nicht selbst Zirkulationsmittel sind, stützt –, die zur Zirkulation, die es vorher gab, hinzuritt. Und das ist die Quelle, aus der die Durchsetzung neuer Kombinationen typisch finanziert wird und, wenn Resultate vorhergegangener Entwicklung nicht tatsächlich in jedem Augenblick immer vorlägen, so gut wie ausschließlich finanziert werden müßte“. (10)

Der Bankier nimmt daher eine zentrale Rolle im Entwicklungsprozeß ein. Er ist der eigentliche Kapitalist, der Produzent der Ware „Kaufkraft“; er steht zwischen jenen, die Innovationen realisieren wollen und den Besitzern von Produktionsmitteln. „Er ermöglicht die Durchsetzung der neuen Kombination, stellt gleichsam im Namen der Volkswirtschaft die Vollmacht aus, sie durchzuführen. Er ist der Ephor der Volkswirtschaft.“ (11)

2. Der Typus des innovatorischen Unternehmers

Während also der Kapitalist als Finanzier und Aufsichtsorgan der ökonomischen Entwicklung auftritt, ist ihr Träger und ihr *primum agens* der Unternehmer, dessen Funktion eben in der Durchsetzung der neuen Kombination liegt und der dabei das aktive Element darstellt. Diese Unternehmerfunktion ist kein Beruf im herkömmlichen Sinn und sie ist auch,

wie Schumpeter antithetisch zur Marxschen Klassentheorie betont, nicht an hierarchische oder klassenmäßige Positionen gebunden. Unternehmertätigkeit (wenn sie sich erfolgreich gestaltet) zieht zwar den Aufstieg in die soziale Oberschicht nach sich, sie ist aber kein Ausfluß einer Klassenzugehörigkeit.

Der Unternehmer ist allein durch seine funktionale Stellung im Wirtschaftsprozeß gekennzeichnet. Er repräsentiert den Typus des Wirtschaftsführers, der die Eigenschaft besitzt, Innovationsmöglichkeiten zu erkennen und sie - dies ist entscheidend - auch zu verwirklichen. Schumpeter glaubt im Unternehmer eine spezifisch wirtschaftliche Ausprägung eines allgemeineren Führertypus wahrzunehmen, wie er auch im politischen, militärischen oder kulturellen Bereich hervortreten kann. Dieser „Führer“ trägt - in der Beschreibung Schumpeters geradezu kurios übersteigert - alle Züge des bürgerlich-patriarchalischen Männlichkeitsideals des 19. Jahrhunderts: Er ist charakterisiert „durch Willen, durch die Kraft, ganz bestimmte Dinge anzufassen und sie real zu sehen -, durch die Fähigkeit, allein und voraus zu gehen, Unsicherheit und Widerstand nicht als Gegengründe zu empfinden, und sodann durch seine Wirkung auf andere, die wir mit 'Autorität', 'Gewicht', 'Gehorsamfinden' bezeichnen können . . ." (12)

Drei Leistungen sind es vor allem, die den Unternehmer aus der Masse herausheben. Erstens: Als Innovator betritt er wirtschaftliches Neuland, bewegt er sich außerhalb der gewohnten Bahnen. Er muß einen neuen Wirtschaftsplan erstellen, der zwangsläufig nicht auf bekannten Daten aufbauen kann und daher größere, aber auch andersartige Fehlerquellen enthält. „Der gewohnte (Plan) hat die ganze scharfrandige Realität der Vorstellungen von Dingen, die wir gesehen und durchgelebt haben; der neue ist eine Vorstellung von Vorgestelltem. Nach ihm handeln und nach dem Gewohnten handeln sind so verschiedene Dinge wie einen Weg *bauen* und einen Weg *gehen*: Und das Bauen eines Weges ist so wenig ein bloßes gesteigertes Gehen, als das Durchsetzen neuer Kombinationen ein bloß graduell vom Wiederholen der gewohnten verschiedener Prozeß ist.“ (13)

Zweitens: Der innovatorische Unternehmer muß zahlreiche internalisierte Gewohnheiten in seinem Denken und Handeln über Bord werfen. Kurz: Er muß sich geistig der neuen Situation anpassen. Es bedarf einer besonderen Willensanstrengung, zu der nicht viele Menschen fähig sind, um die neue Idee als „reale Möglichkeit und nicht bloß als Traum und Spielerei“ zu sehen. (14)

Drittens: der Unternehmer muß eine ausreichende Widerstandskraft besitzen, um negative Umweltreaktionen zu überwinden. So wie jedes

abweichende Verhalten etwa „in Benehmen, Kleidung oder Lebensgewohnheit“ zumeist auf Mißbilligung stößt, so muß auch der wirtschaftliche Innovator mit Ablehnung rechnen. Es gilt die Opposition der durch die Neuerung bedrohten Gruppen zu brechen, die Kooperation mit jenen herzustellen, die zur Durchsetzung der neuen Kombination gebraucht werden und schließlich die Konsumenten dazu zu bringen, das Neue anzunehmen.

Die Prämie, welche die Wirtschaft (die kapitalistische im besonderen) für die Bewältigung dieser Schwierigkeiten aussetzt, ist in der Vorstellung Schumpeters der Unternehmergewinn, „zugleich Kind und Opfer der Entwicklung“. (15) Er ist ein rein dynamisches Phänomen, das an die erfolgreiche Einführung neuer Kombinationen gebunden ist. Dadurch erlangt der Unternehmer eine temporäre Monopolstellung, die es ihm erlaubt, entsprechende Monopolgewinne einzustreichen. Allerdings geht dieser Vorteil in der Folge wieder verloren: Konkurrenten treten auf, die seine Neuerung imitieren, Monopolstellung und damit auch Profit entgleiten dem Unternehmer.

Das Unternehmerbild, das Schumpeter in seiner „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ zeichnet, steht in augenfälligem Kontrast zu konkreten historischen Erscheinungsformen, etwa zur „klassischen“ Gestalt des Eigentümer-Unternehmers in der Industrialisierungsphase. Dieser brachte nicht nur Eigenkapital in seine Unternehmung ein, er war zumeist auch der technische und kaufmännische Leiter, er besorgte die betriebliche Verwaltung und regierte als disziplinierende Vaterfigur seine Arbeiter. Schumpeter versucht in seiner Darstellung, diese historische Multifunktionalität analytisch zu entschleiern und den „reinen Kern“ des Unternehmerischen freizulegen.

Zwei begriffliche Abgrenzungen, die er vornimmt, sind in diesem Zusammenhang von besonderer Relevanz. Zum einen unterscheidet er – in recht abstrakter Weise – zwischen dem Unternehmer und dem „statischen Wirt“, der routinehaft in den Bahnen des Kreislaufs agiert, sich gleichsam alter Kombinationen bedient und daher auch keinen Unternehmergewinn realisiert, sondern als einziges Entgelt einen „Unternehmerlohn“ erhält. Nicht Eigentum an irgendwelchen Produktionsmitteln, sondern allein die Neuerungsfunktion konstituiert 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.“ (16)

Die zweite wichtige Trennlinie zieht Schumpeter zwischen dem Unternehmer und dem Kapitalisten, deren unterschiedliche Funktionalität bereits früher dargestellt wurde. Diese Differenzierung mündet konsequent in eine Ablehnung des in der Nationalökonomie immer wieder vertretenen Risikoträgertheorems, das in der Bereitschaft des Unternehmers, Risiko zu übernehmen, sein hervorstechendstes Merkmal sieht. „Das Risiko“, stellt Schumpeter hingegen fest, „trägt immer nur der Kapitalist.“ (17) Und noch deutlicher: „Aber auch wenn der Unternehmer sich selbst aus früheren Unternehmergewinnen finanziert oder wenn er die Produktionsmittel seines 'statischen' Betriebes beisteuert, trifft ihn das Risiko als Geldgeber oder als Güterbesitzer, nicht aber als Unternehmer. Die Übernahme des Risikos ist in keinem Falle ein Element der Unternehmerfunktion.“ (18)

Schumpeter wendet sich aber auch gegen die aus seiner Sicht unzulässige Betrachtungsweise, den Erfinder oder den Gründer oder den Manager mit dem Unternehmertypus gleichzusetzen. Sie alle können zwar unter bestimmten Umständen und unter bestimmten historischen Konstellationen eine unternehmerische Dimension erlangen, in ihrer normalen Tätigkeit stehen sie jedoch außerhalb des Schumpeterschen Unternehmerbegriffes.

Schumpeter räumt allerdings ein, daß in der Praxis der „reine Typus“ des Unternehmers kaum zu finden ist. Dennoch hält er grundsätzlich daran fest, daß jemand nur dann als Unternehmer zu bezeichnen ist, wenn er neue Kombinationen durchsetzt und er diesen Charakter verliert, wenn er die Unternehmung kreislaufmäßig weiterbetreibt. Der Schumpetersche Unternehmer ist genau genommen ein „Unternehmer auf Zeit“; wirtschaftliche Führerschaft ist kein umfassendes Lebensprogramm, sondern letztlich eine temporäre Ausdrucksform. Es kann jemand, merkt Schumpeter an, „ebenso selten durch die Jahrzehnte seiner Kraft immer Unternehmer bleiben wie es selten einen Geschäftsmann geben wird, der niemals einen, wenn auch noch so bescheidenen Unternehmermoment hätte – ähnlich wie es zwar kaum vorkommt, daß ein Forscher bloß von neuer Geistestat zu neuer Geistestat schreitet, aber auch kaum, daß jemand während eines ganzen Gelehrtenlebens gar keine, noch so kleine, eigene Schöpfung zustandebringt . . .“ (19)

3. Das Veralten der Unternehmerfunktion im Organisierten Kapitalismus

Das ausschließlich funktional gedeutete Unternehmerphänomen ist bei Schumpeter an keine bestimmte historische Epoche oder Produktionsweise gebunden, es wird also nicht nur im Kapitalismus sichtbar. Auch „Organe einer sozialistischen Gemeinschaft“, hält Schumpeter dezidiert fest, „oder Herren eines Fronhofes oder Häuptlinge eines primitiven Stammes“ können

wirtschaftlich-innovatorische Führungsqualitäten aufweisen. (20) Obwohl damit das Unternehmerische gleichsam zu einer metahistorischen Kategorie wird, kann nicht verkannt werden, daß seine konkrete Ausprägung sehr wesentlich von den jeweiligen historischen Rahmenbedingungen abhängig ist. In der vorkapitalistischen Wirtschaft setzten allein schon die fehlende (oder noch recht primitive) „Maschine des Kredits“ (21) und die auf Herrschaft über Land und Leute beruhende gesellschaftliche Organisation dem „Abkommandieren“ von Produktionsmitteln aus dem Kreislauf und damit der Entwicklungsdynamik enge Grenzen. In der sich seit dem Ende des 19. Jahrhunderts ausformenden vertrusteten Wirtschaft führen hingegen andere – konträre – Einflüsse zu einer allmählichen Zurückdrängung des Unternehmertypus.

Schumpeter merkte dies bereits in seiner „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ – eher beiläufig – an (22); in späteren Schriften präzierte er diese These, am umfassendsten in seiner 1942 publizierte Studie „Kapitalismus, Sozialismus, Demokratie“. Der wirtschaftliche Fortschritt, so seine Diagnose, zeigt die Tendenz zur Entpersönlichung und Automatisierung: Büro- und Kommissionsarbeit ersetzt zunehmend die individuelle Aktion. Früher bestand die Leistung des Unternehmers darin, „außerhalb der vertrauten Fahrinne zu navigieren“ (23) und Widerstände zu überwinden, die der Durchsetzung des Neuen entgegenstanden. Nunmehr wird vieles, was ehemals unternehmerisches Abenteuer war, zur Routine. Technischer Fortschritt wird zunehmend zu einer Angelegenheit geschulter Spezialistengruppen; die früheren kommerziellen Unwägbarkeiten werden durch die Verbesserung der statistischen Methoden kontrollierbarer; selbst das unternehmerische Durchsetzungsvermögen wird kaum mehr auf die Probe gestellt in einer Umwelt, die sich an wirtschaftliche Veränderungen, versinnbildlicht durch den unaufhörlichen Strom von neuen Konsum- und Produktionsgütern, gewöhnt hat. Die „Vision“ der Unternehmerpersönlichkeit wird immer mehr entbehrlich, ihre Divinationsgabe durch den Rechenstift ersetzt. Dies bedeutet zwar kein Erlahmen der wirtschaftlichen Entwicklung, jedoch eine wachsende Verlagerung der Unternehmerfunktion auf bürokratische Apparate.

Der Leiter einer modernen Großunternehmung weist einen anderen Habitus als der „Fabrikherr“ von ehemals auf. Er benötigt Fähigkeiten, die mehr verwaltungstechnischer und kommunikativer als unternehmerischer Art sind: Geschick im Verhandeln, Sicherheit im Umgang mit Menschen, Verständnis politischer Situationen. Gleichzeitig verändert sich auch das Ausleseprinzip für wirtschaftliche Führungspositionen. Die Konkurrenzöko-

nomie, stellt Schumpeter in einer überspitzten Eloge fest, hatte „ein einzigartiges System der Auslese gekannt, ein System, das Leistung und Erfolg in historisch einzigartiger Vollkommenheit verkettete. Erfolg der Unternehmung und Erfolg des Unternehmers waren eins. Und die Eigenschaften, die überhaupt zur Unternehmerstellung führten, waren dieselben, die ihre erfolgreiche Ausfüllung erforderte. Sachlicher Erfolg hob ipso facto, sachlicher Mißerfolg eliminierte ipso facto. Kein Zweifel, die Leistungen des Konkurrenzzeitalters haben sehr viel zu tun gehabt mit diesem Mechanismus, der ununterbrochene Reorganisation der Volkswirtschaft in Richtung privatwirtschaftlicher – und das bedeutete fast stets auch: volkswirtschaftlicher – Zweckmäßigkeit garantierte.“ (24)

In der organisierten Industriegesellschaft, meint Schumpeter, funktioniert dieser Mechanismus nicht mehr oder nur mehr partiell. Führungskräfte werden primär nicht nach dem Kriterium der Bewährung im Konkurrenzkampf ausgewählt, sondern in einer Weise, die mehr den Selektionsmethoden der Wahl, Ernennung, mitunter sogar der Aufrückung entspricht. Gruppen und Interessen, die über die Vergabe der Führungspositionen entscheiden, einigen sich nicht selten „auf Kompromißpersönlichkeiten – nicht immer auf den Mann von höchstem Können. Aber selbst wo sie kein anderes Ziel verfolgen, als den besten Mann zu finden, braucht dieser beste Mann nicht der zu sein, der technisch und kommerziell am meisten aus der Unternehmung macht, es kann vielmehr wichtiger sein, den an die Spitze zu stellen, der politische Parteien, öffentliche Meinung, Behörden am besten zu behandeln versteht . . . Und der springende Punkt ist, daß Erfolg des Mannes und Erfolg der Unternehmung nicht mehr ein und dasselbe“ sind. (25)

Der Unternehmerge Gewinn dient nun noch mehr als früher dem Ausbau des Konzerns, während die Führungskräfte ein festes Einkommen beziehen, das den Charakter eines Arbeitslohnes aufweist: „Immer mehr leitende Leute der Bankwelt und der Industrie finden sich damit ab, ihre Funktionen zu erfüllen, ohne daß ihnen mehr zufällt, als etwa den höchsten rechtsanwältlichen oder ärztlichen Einkommen entspricht. Und im Grunde wird damit nur die sinkende Bedeutung der einzelnen Unternehmerpersönlichkeit ratifiziert, die Folge jener Automatisierung des technischen und kommerziellen Fortschrittes . . ., die wie unsere Lebensformen so auch unsere wirtschaftlichen Motivationen wandelt.“ (26)

Der Bedeutungsverlust des Unternehmers ist für Schumpeter ein wesentliches Element der von ihm diagnostizierten „Selbstzerstörung“ des Kapitalismus. Die bürokratisierte Großunternehmung verdrängt nicht nur kleine und mittlere Betriebe und expropriert deren Eigentümer, sie eliminiert

zuletzt auch den Unternehmer und expropriert die Bourgeoisie als Klasse, die in diesem Prozeß in Gefahr läuft, ihr Einkommen und, was noch wichtiger ist, auch ihre Funktion zu verlieren. „Die wahren Schrittmacher des Sozialismus“, lautet Schumpeters provokantes Resümee, „waren nicht die Intellektuellen und Agitatoren, die ihn predigten, sondern die Vanderbilts, Carnegies und Rockefellers ...“ (27)

4. Die Ambivalenz des Unternehmers: Analyse und Kritik der Theorie Schumpeters

Gegen das Schumpetersche Unternehmertheorem wurden (und werden) vor allem zwei Einwände von unterschiedlicher Stoßrichtung geltend gemacht: Die einen sahen (und sehen) darin eine bloße Apologie, eine problematische Rechtfertigung des Unternehmertums, die anderen wiederum eine unzulässige Verengung des Unternehmerbegriffes. Schumpeter verwarfte sich in der zweiten Auflage seiner „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ vehement gegen den Vorwurf, seine Darstellung sei „unternehmerfreundlich“. Es gehe ihm lediglich um den Nachweis, daß dem Unternehmer eine Funktion im sozialen Wirtschaftsprozeß zukomme; eine „Verherrlichung“ liege „weder der Tendenz nach noch tatsächlich vor“. (28)

In der Tat ist das Unternehmerbild, das Schumpeter zeichnet, derart ambivalent, daß es nur bei oberflächlicher Betrachtung als Rechtfertigungsversuch mißverstanden werden kann. Sein Wirtschaftsführer ist zwar innovatorisch und durchschlagskräftig, doch ist es eine spezifisch „unternehmerliche“ Art von Führerschaft, gefärbt und geformt von ihren besonderen Bedingungen, gekennzeichnet durch eine fast paradoxe „Vereinigung von Schärfe und Enge des Gesichtskreises ... Seine Aufgabe ist sehr speziell: wer sie lösen kann, braucht in jeder anderen Beziehung weder intelligent, noch sonst interessant, kultiviert oder in irgendeinem Sinn 'hochstehend' zu sein, kann selbst lächerlich wirken in den sozialen Positionen, in die ihn sein Erfolg ex post stellt. Er ist typisch – dem Wesen nach, aber außerdem (was nicht zusammenzufallen brauchte) historisch –, Emporkömmling und traditionslos, daher oft unsicher, anpassend, ängstlich – alles andere als ein Führer – außerhalb seines Bureaus. Er ist der Revolutionär der Wirtschaft – und der unfreiwillige Pionier sozialer und politischer Revolution –, und seine eigenen Genossen verleugnen ihn, wenn sie um einen Schritt weiter sind, so daß er mitunter im Kreis etablierter Industrieller nicht rezipiert ist ...“ (29)

Der Schumpetersche Unternehmertypus hat also nichts „Heroisches“ oder „Elitäres“ an sich, wie dies häufig behauptet wurde – im Gegenteil, er

ist „rationalistisch und unheroisch“. (30) Schumpeter mag zwar eine gedankliche Affinität zu den Elitetheorien des ausgehenden 19. Jahrhunderts gehabt haben (und gewiß, wie noch zu zeigen sein wird, eine Nähe zu sozialdarwinistischen Vorstellungen), seine Unternehmerkonzeption kann jedoch kaum als Versuch gewertet werden, „den vagen Elitetheorien seiner Zeit einen konkreten wirtschaftstheoretischen Inhalt zu geben“. (31)

Seine Bewunderung galt weniger dem Unternehmer und Bourgeois, sondern vielmehr anderen Formen der „Führerschaft“: der wissenschaftlichen, der kulturellen, dem charismatischen politischen Führer, vor allem aber, und das belegen zahlreiche Textstellen in seinen Schriften, der militärischen und aristokratischen „Elite“ vergangener Zeiten. In „Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie“ verklärt Schumpeter z. B. den aristokratischen Führungsstil des mittelalterlichen Feudalherrn, dessen „mystischer Glanz und herrscherliche Haltung“, dessen „Fähigkeit zu befehlen und Gehorsam zu finden“ in scharfem Kontrast zum Habitus des kapitalistischen Industriellen oder Kaufmanns stünde: „Die Börse ist ein armseliger Ersatz für den Heiligen Gral . . . Hauptbuch und Kostenkalkulation absorbieren und ziehen Grenzen . . .“ (32)

Vielleicht noch einprägsamer kommt in einer anderen Formulierung Schumpeters die Ambivalenz seines Unternehmertypus zum Ausdruck, nämlich in der Kennzeichnung als „schöpferischen Zerstörer“. (33) Der Fortschritt, der durch die unternehmerische Aktivität ausgelöst wird, bedeutet zwangsläufig eine Destruktion alter Strukturen, läßt das Überwundene als Trümmerhaufen zurück. Umweltzerstörung, die Bedrohung der Menschheit durch eine eskalierende Rüstungsproduktion, die Verwüstungen, welche die kapitalistische Expansion in den Ländern der Dritten Welt angerichtet hat, all diese Erscheinungen, die partiell auch als Ergebnis unternehmerischer Leistung, als Durchsetzung neuer ökonomischer Kombinationen verstanden werden müssen, hat Schumpeter wohl in vollem Umfang nicht gekannt oder, soweit sie sich bereits abzeichneten, nicht reflektiert. Aber diese Schattenseiten des Fortschritts, die heute von einer sensibilisierten Öffentlichkeit registriert werden, sind unschwer mit der Theorie Schumpeters in Einklang zu bringen. Das Neue, welches das Alte verdrängt und zerstört, induziert zwar eine Verbreiterung des materiellen Reichtums, stellt aber nicht notwendigerweise eine höhere Entwicklungsqualität dar. Im Grunde besitzt die ökonomische Entwicklung, die Schumpeter beschreibt, kein immanentes moralisches Regulationsprinzip: Erfolg als amoralische Kategorie ist ihr einziger Maßstab.

So weist auch – in konsequenter Weiterführung seines Denkansatzes – der gesellschaftliche Wandel, der mit dem ökonomischen einhergeht, keine

emanzipatorische Dimension auf. Der Sozialismus, den Schumpeter heraufdämmern sieht, ist für ihn, im Gegensatz zu Karl Marx, kein Reich der Freiheit und der menschlichen Selbstverwirklichung, sondern nur eine andere Form von Herrschaft (mit möglichen faschistischen Zügen) (34), die aus der von ihm georteten Entwicklungslogik des Kapitalismus entspringt. In der Theorie Schumpeters schwingt nichts mehr von der Fortschrittsgläubigkeit des 19. Jahrhunderts, sie ist das nüchterne Produkt einer desillusionierten bürgerlichen Gesellschaftsanalyse.

Der Unternehmerbegriff Schumpeters ist aber auch – wie früher angedeutet – zu restriktiv, um als legitimatorisches Werkzeug brauchbar zu sein. Unternehmer im herkömmlichen Sinn, die sich in den Schumpeterschen Theoriespiegel schauen, um sich bestätigt zu finden, werden sich zumeist enttäuscht abwenden: Ihnen blickt in der Regel ein „statischer Wirt“ entgegen.

Hier setzt auch die Kritik Fritz Redlichs an, Schumpeter habe in seinem Modell die Leistung des großen Heers der Nachahmer nicht gebührend gewürdigt, die zur Verbreitung einer neuen Produktionsweise kaum weniger beitragen würden als der Pionier und Neuerer. Es sei unmöglich, „dem Neuerer vom Nachahmer abzugrenzen – in der (für den letzteren herabsetzenden) Weise, daß gewisse hervorragende Eigenschaften für die Rolle des Neuerers wesentlich sind, aber viel geringere Fähigkeiten für jene, die den einmal betretenen Pfad zu folgen beabsichtigen. Die Wirklichkeit ist nicht so einfach. Die Verpflanzung einer originären Neuerung im Schumpeterschen Sinne in eine andere Gegend oder in eine andere Industrie . . . erfordert in vielen, wenn auch nicht in allen Fällen eine ebenso große Fähigkeit wie die Primärleistung“. (35)

Die Kritik Redlichs geht allerdings in zweifacher Hinsicht ins Leere. Zum einen ist – wie früher dargestellt – die „Verpflanzung einer originären Neuerung in eine andere Gegend oder in eine andere Industrie“ eindeutig von Schumpeter als Durchsetzung einer neuen Kombination verstanden worden. Zum anderen ist der Kontrast von Neuerern und Nachahmern in der behaupteten Schärfe bei Schumpeter nicht zu finden. Deutlich wird dies bei seinen konjunkturtheoretischen Überlegungen. Die Durchsetzung neuer Kombinationen ist nicht über den Zeitablauf gleichmäßig verteilt, sondern sie wird in den konjunkturellen Zyklen sichtbar. Eine Aufschwungphase wird dadurch eingeleitet, daß unternehmerische Innovatoren bahnbrechend wirken und andere mitziehen, bis eine „Erschöpfung der privatwirtschaftlichen Möglichkeiten der neuen Bahn“ (36) erreicht ist. Deshalb, so Schumpeter, treten Unternehmer im Zuge der Entwicklung immer „scharenweise“ auf.

Aber diese Unternehmerschar ist zwangsläufig heterogen. Metaphorisch ausgedrückt, besteht ein erheblicher funktionaler Unterschied zwischen jenen, die die Schleusen der Entwicklung öffnen und voranschwimmen und jenen, die mehr oder minder spontan im Strom mitschwimmen. (Kreislauf-Wirte würden, um in diesem Bild zu bleiben, entweder im Entwicklungssoog untergehen oder sein Verebben abwarten, um dann wieder im ruhigen Wasser agieren zu können). Beide, Führer wie unmittelbare Gefolgsleute im Entwicklungsprozeß, weisen aber unternehmerisch-innovatorische Züge auf, allerdings in graduellen Abstufungen. Dies mag auch Schumpeter veranlaßt haben, in dem 1914 erschienenen Aufsatz „Wellenbewegungen des Wirtschaftslebens“ einen Zwischentypus („halbstatische“ Wirtschafts-subjekte) einzuführen; in seinen späteren Schriften griff er aber auf diesen Terminus nicht mehr zurück. (37)

Das Mißverständnis Redlichs beruht also darauf, daß er den Schumpeterschen Unternehmertypus zu sehr als „primären“ Innovator interpretiert, während Schumpeter offensichtlich auch die „sekundäre“ Durchsetzung neuer Kombinationen als unternehmerische Aktivität begreift. Bleibt die Frage zu klären, wo die Grenze zwischen diesem differenzierten Unternehmertypus und dem „statischen Wirt“ zu ziehen ist. Hier ist – wie schon früher ausgeführt – die Antwort Schumpeters theoretisch eindeutig, empirisch allerdings schwer nachzuvollziehen: Unternehmer ist, wer – in mehr oder minder großem Maße – Unternehmergewinn als Innovationsprämie einstreift, während der Kreislauf-Wirt nur einen „Unternehmerlohn“ bezieht.

Redlich deutet aber mit seiner Bemerkung über die unterschiedlichen Fähigkeiten der Führer und Nachahmer eine viel tiefere, von ihm nicht weiter reflektierte Problematik des Schumpeterschen Unternehmertheorems an, nämlich seine sozialdarwinistischen Inhalte. Schumpeter geht von der Annahme aus, daß in jeder Gesellschaft nur einem gewissen Prozentsatz der Bevölkerung von Natur aus die Eignung gegeben ist, Unternehmerfunktionen auszuüben. (38) Sein Unternehmertypus ist also ausschließlich biologisch determiniert. In seiner organizistischen Gesellschaftssicht ist jeder Mensch entsprechend seiner biologischen Ausstattung gleichsam an den ihm gemäßen Platz gestellt. In seiner Schrift „Unternehmerfunktion und Arbeiterinteresse“ gibt er dieser Auffassung auch offen Ausdruck, indem er anmerkt, die Darwinsche Deszendenztheorie habe auch den ökonomischen Analytiker die „wesentlich verschiedene Qualität der Erbmassen begreifen“ gelehrt. (39) Schumpeter steht damit in der breiten sozialbiologistischen Tradition, die von Herbert Spencer im 19. Jahrhundert bis zu modernen Ausprägungen á la Hans Jürgen Eysenck reicht. (40) Spencers berühmte

Formulierung eines „survival of the fittest“, des Überlebens des Tüchtigsten, lugt ebenso aus den Fenstern des Schumpeterschen Theoriegebäudes wie die Soziologie Vilfredo Paretos.

In der Rolle des Unternehmers sieht Schumpeter die Garantie für eine permanente gesellschaftliche Mobilität und eine ständige Regenerierung der sozialen Oberschicht. Hinter dem ersten Eindruck des Kapitalismus als einer Gesellschaftsform, in der eine kleine Anzahl besitzender Familien und eine große Anzahl besitzloser Arbeiter durch eine unüberbrückbare Kluft getrennt seien, enthülle sich bei näherem Zusehen ein stetes Hin- und Herfluktuieren, ein steter Prozeß des Aufsteigens und Herabsinkens. „Die Oberschicht der kapitalistischen Gesellschaft ist im Wesen nichts anderes als eine Auslese aus der Arbeiterschaft, aus der nahezu alle industriellen Familien hervorgehen . . . Sie gleicht sozusagen einem Omnibus, der zwar immer besetzt ist, aber von immer anderen Leuten.“ Wenn „Erbmasse und mit ihr die Leistungsfähigkeit“ versagen, verflüchtigen sich automatisch auch Besitz und Unternehmerstellung. (41) In dem des öfteren von ihm zitierten amerikanischen Sprichwort: three generations from overall to overall sah Schumpeter eine Bestätigung seiner Auffassung.

In seiner Studie „Die sozialen Klassen im ethnisch homogenen Milieu“ rückte er jedoch von dieser naiven Vorstellung einer ständigen Fluktuation in der Oberschicht ab und konzidierte eine überindividuelle Konstanz von Familien- und Klassenpositionen. (42) Im Gegensatz etwa zu Pareto, der die Beharrungstendenzen der herrschenden Schichten dem Willen und der Möglichkeit zur Verteidigung ihrer Privilegien zuschrieb (43), hielt Schumpeter an einer sozialbiologischen Argumentation fest: Die Konstanz der Klassenpositionen sei nur auf die Vererbbarkeit von „Führungseigenschaften“ zurückzuführen.

Aus dieser Sichtweise erklärt sich auch die Nichtbeachtung aller jener wirtschaftlichen Leistungen durch Schumpeter, die nicht von Erfolg gekrönt sind. (44) Dieser „schwerwiegende Defekt“ (45) seines Modells ist nur Resultat der dahinterstehenden sozialdarwinistischen Logik. Ihrem Prinzip der „natürlichen Auslese“ stellt Schumpeter die allzu einfache Gleichung zur Seite: Unternehmer ist, wer Erfolg hat; Mißerfolg hingegen ist Ausdruck eines unternehmerischen Eignungsdefizits.

Widersprüchlich ist die Theorie Schumpeters aber auch, wenn sie die Motivationsstruktur des unternehmerischen Innovators zu durchleuchten versucht. Schumpeter geht zwar von einer genkodierten unternehmerischen Veranlagung aus, diese muß jedoch erst durch spezifische Antriebe aktiviert werden. Während die breite Masse der Wirtschaftssubjekte arbeitet, um

Güter für die Bedürfnisbefriedigung erwerben zu können, ist das Verhalten des Unternehmers, meint Schumpeter, von einer andersgearteten Rationalität. „Der typische Unternehmer fragt nicht, ob jede Anstrengung, der er sich unterzieht, auch einen ausreichenden ‚Genußüberschuß‘ verspricht. Wenig kümmert er sich um hedonische Früchte seiner Taten. Er schafft rastlos, weil er nicht anders kann, er lebt nicht dazu, um sich des Erworbenen genießend zu erfreuen“. (46)

Schumpeter sieht drei Motivreihen, die das Verhalten des Unternehmers prägen. Erstens: Der „Traum und Wille, ein privates Reich zu gründen . . ., auch eine Dynastie. Ein Reich, das Raum gewährt und Machtgefühl . . .“. Zweitens: „Siegerwille, Kämpfenwollen einerseits, Erfolghabenwollen des Erfolgs als solchen wegen andererseits . . . Wirtschaftliches Handeln als Sport: finanzieller Wettlauf, noch mehr aber Boxkampf . . .“. Drittens: Freude am Gestalten. Der „Wirt schlechtweg“ bewältigt nur mühsam seinen Arbeitstag, der typische Unternehmer hingegen besäße einen „Kraftüberschuß“, der ihn das Wagnis des innovatorischen Weges eingehen läßt „gerade der Schwierigkeiten willen“. (47)

Vor allem die zweite und die dritte Motivgruppe wären, räumt Schumpeter ein, sehr wesentlich von sozialpsychologischen Einflüssen geprägt, von der Art, „wie im kapitalistischen Leben Sieg und Erfolg gemessen wird.“ Aber: Warum verhält sich dann nur die relativ kleine Schicht der Unternehmer so? Warum die von Schumpeter unterstellte „hedonische“ Orientierung bei der Masse der Wirtschaftssubjekte, die „asketische“ beim innovatorischen Unternehmer? Oder: Wenn der Unternehmer, wie Schumpeter ausdrücklich deponiert, eine zeitlose Kategorie darstellt, was motiviert dann den sozialistischen Wirtschaftsführer, den Herrn des Fronhofes zu innovatorischer Aktivität? Etwa der Traum, ein privates Reich zu gründen? Oder wie läßt sich die Sensibilität des freudigen Gestaltens mit der unsensiblen Härte des Durchsetzens vereinbaren? Je mehr man diese „unternehmerischen“ Motive hinterfragt, desto mehr entpuppen sie sich als Ausfluß einer krausen Schlagwort-Psychologie.

Trotz einiger Unschärfen hat die Schumpetersche Konzeption des innovatorischen Wirtschaftsführers nicht nur die wissenschaftliche Diskussion über den Unternehmer nachhaltig befruchtet, sondern sie hat auch das Unternehmerbild einer breiteren Öffentlichkeit beeinflußt. Dies kommt auch in der – leicht ironischen – Würdigung Schumpeters durch den bekannten amerikanischen Ökonomen John Kenneth Galbraith zum Ausdruck: „Der Unternehmer tat – und tut – viel für die Wirtschaftswissenschaft. In die düstere Gesellschaft von Arbeitern und Angestellten, Direktoren mit

feierlichen Mienen und Bürokraten aller Art aus den großen Kapitalgesellschaften bringt er Licht hinein. Im Unterschied zum Kapitalisten beschwert den Unternehmer kein Marx'sches Schuldgefühl. Diese Sonderstellung, die er mit nicht geringem Nimbus bis heute innehat, ist das entscheidende Vermächtnis von Schumpeter." (48)

Doch jeder Nimbus braucht, um zu glänzen, Distanz. Aus der Nähe besehen zeigt auch der Nimbus, den Schumpeter dem Unternehmer verlieh, einige glanzlose Flecken. Genau genommen ist trotz aller gegenteiligen Beteuerungen Schumpeters sein Typus des Pionierunternehmers ein letzter Abgesang auf den „klassischen“ Unternehmer des 19. Jahrhunderts. Und angesichts der von Schumpeter diagnostizierten gesellschaftlichen Entwicklungstendenzen gleicht er in manchem dem Zauberlehrling, der die Geister, die er rief, nicht mehr los wird.

Anmerkungen

- (1) Fritz Redlich, *Unternehmer*, in: *Handwörterbuch der Sozialwissenschaften*, Bd. 10, Göttingen 1959, S. 486.
- (2) Siehe dazu Edgar Salin, *Der Gestaltwandel des europäischen Unternehmers*, in: *Offener Horizont*. Festschrift f. Karl Jaspers, hrsg. v. K. Piper, München 1953.
- (3) Herbert Matis, *Das Industriesystem. Wirtschaftswachstum und sozialer Wandel im 19. Jahrhundert*, Wien 1988, S. 131 f.
- (4) Joseph A. Schumpeter, *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergeinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, 2. A., München-Leipzig 1926, S. 94.
- (5) Ebda. S. 95 f.
- (6) Ebda. S. 100.
- (7) Ebda. S. 100 f.
- (8) Ebda. S. 101.
- (9) Ebda. S. 103.
- (10) Ebda. S. 109.
- (11) Ebda. S. 110.
- (12) Ebda. S. 128 f.
- (13) Ebda. S. 124 f.
- (14) Ebda. S. 126.
- (15) Ebda. S. 236.
- (16) Ebda. S. 112.
- (17) Ebda. S. 112.
- (18) Ebda. S. 217.
- (19) Ebda. S. 116.
- (20) Ebda. S. 111.

- (21) Joseph A. Schumpeter, Der Unternehmer in der Volkswirtschaft von heute, in: Ders., Aufsätze zur Wirtschaftspolitik, hrg. v. W. F. Stolper und Chr. Seidl, Tübingen 1985, S. 36.
- (22) Schumpeter, Theorie, S. 125.
- (23) Joseph A. Schumpeter, Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 3. A. München 1982, S. 215.
- (24) Schumpeter, Der Unternehmer, S. 239 f.
- (25) Ebda. S 240.
- (26) Ebda. S 241 f.
- (27) Schumpeter, Kapitalismus 218.
- (28) Schumpeter, Theorie S. 131.
- (29) Ebda. S 130 f.
- (30) Schumpeter, Kapitalismus S 223.
- (31) Eduard März, Joseph Alois Schumpeter – Forscher, Lehrer und Politiker, Wien 1983, S. 99.
- (32) Schumpeter, Kapitalismus S. 223.
- (33) Ebda. S. 138.
- (34) Ebda. S. 485.
- (35) Fritz Redlich, Entrepreneurship in the Initial Stages of Industrialization, in: Weltwirtschaftliches Archiv 75 (1955), S. 62.
- (36) Schumpeter, Theorie, S. 340.
- (37) Ebda. S. 120. (Fußnote)
- (38) Ebda. S. 120.
- (39) Joseph A. Schumpeter, Unternehmerfunktion und Arbeiterinteresse, in: Ders., Aufsätze zur Wirtschaftspolitik, hrg. v. W. E. Stolper und Ch. Seidl, Tübingen 1985, S. 170.
- (40) Vgl. dazu Hans Jürgen Eysenck, Die Ungleichheit der Menschen (München 1976); einen Überblick über die Geschichte des Sozialdarwinismus gibt Heinz-Georg Marten, Sozialbiologismus. Biologische Grundpositionen der politischen Ideengeschichte, Frankfurt – New York 1983.
- (41) Schumpeter, Unternehmerfunktion S. 170.
- (42) Joseph A. Schumpeter, Die sozialen Klassen im ethnisch homogenen Milieu, in: Ders., Aufsätze zur Soziologie, Tübingen 1953, S. 211.
- (43) März, Joseph Alois Schumpeter, S. 44.
- (44) Dazu Fritz Redlich: „Was sollen wir von jenen denken, die versucht, aber nicht gesiegt haben? Waren sie unbedingt Leute von geringerem Format? Diese Fragen müssen sicherlich verneint werden. Die tote Hand des Schumpeterschen Prestiges soll uns nicht davon abhalten, das zu erkennen, was sein Modell verbirgt, nämlich die Bedeutung von Mißerfolg im Zuge der wirtschaftlichen Entwicklung.“ – Redlich, Entrepreneurship, S. 62.
- (45) März, Joseph Alois Schumpeter, S. 47.
- (46) Schumpeter, Theorie, S. 137.
- (47) Ebda. S. 138 f.
- (48) John Kenneth Galbraith, Die Entmythologisierung der Wirtschaft. Grundvoraussetzungen ökonomischen Denkens, Wien – Darmstadt 1987, S. 219.

Fusion und Konzentration in der österreichischen Großindustrie

Im Rahmen der Analyse und der Interpretation des umfangreichen Datenmaterials, das vor kurzem in „Big Business in Österreich“ zur Geschichte der österreichischen Großunternehmen vorgelegt werden konnte, (1) werden naturgemäß auch Fragen der Fusion und der Konzentration an verschiedenen Stellen des Bandes zur Sprache kommen. (2) Eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse soll jedoch bereits hier – als bescheidenes Zeichen meiner Verbundenheit mit dem Jubilar – versucht werden.

Seit Karl Marx vor über 100 Jahren seine Konzentrationstheorie entwickelte, wonach infolge fortschreitender Kapitalakkumulation die kleineren und mittleren Unternehmen von immer weniger Großunternehmen aufgesogen würden, ist die Debatte über Zunahme oder Abnahme, über Bedeutung und Ursachen von Konzentration nicht verstummt. Je nach Standpunkt und nach Art der Messung gelangten die meist außerhalb Österreichs durchgeführten Analysen zu zum Teil recht unterschiedlichen Ergebnissen. (3)

Wie aber fügt sich die österreichische Erfahrung in die Debatte ein? Die den folgenden Ausführungen zugrundeliegenden Werte finden sich in nachstehender Tabelle, in der all jene Großunternehmen in Industrie und Bergbau erfaßt sind, die in den angeführten Stichjahren auf dem Gebiet des heutigen Österreich mehr als 1.000 Mitarbeiter beschäftigen.

Ein Blick auf die *absolute* Konzentration, (5) d. h. auf die durchschnittliche Beschäftigtenzahl in den österreichischen Großunternehmen ergibt folgenden Befund: Die durchschnittliche Unternehmensgröße hatte bis zum Vorabend des Ersten Weltkrieges – verglichen mit heute – bereits einen relativ hohen Stand erreicht, wenn auch die Durchschnittswerte – und zwar damals wie heute – dank einiger weniger, für österreichische Verhältnisse besonders großer Unternehmen die tatsächliche Situation etwas verzerren; denn in allen vier Stichjahren zählten die meisten österreichischen Großunternehmen lediglich zwischen 1.000 und 2.000 Beschäftigte. Dessen ungeachtet ging die durchschnittliche Unternehmensgröße in der Zwischenkriegszeit merklich zurück und erst in den Jahrzehnten nach dem Zweiten Weltkrieg nahm sie wieder kontinuierlich zu. Allerdings fällt auf, daß in den 60er und 70er Jahren, die durch den beginnenden Übergang von einer Industrie- zu einer Dienstleistungsgesellschaft gekennzeichnet waren, (6)

*Absolute und relative Konzentration
in Bergbau, Industrie und verarbeitendem Gewerbe (4)*

Bergbau, Industrie verarbeit. Gewerbe	1910/13	1934/37	1960/61	1979/81
Zahl der Großunternehmen	74	49	94	86
Beschäftigte in Großunternehmen	183.900	103.400	279.900	293.300
Durchschnittliche Beschäftigtenzahl in Großunternehmen	2.485	2.110	2.978	3.410
Berufstätige insgesamt	918.600	885.100	1.093.000	935.086
Beschäftigte in Großunternehmen, gemessen an der Gesamtzahl der Berufstätigen, in Prozenten	20,0	11,7	25,6	31,4

die Zahl der Großunternehmen nicht weiter zu-, sondern – wie zwischen den Kriegen – abnahm, die Zahl der in ihnen Beschäftigten und damit auch ihre durchschnittliche Beschäftigtenzahl jedoch weiter anstieg. Es gab daher zuletzt zwar weniger, aber im Schnitt größere Großunternehmen, letztlich also mehr Konzentration als zuvor.

Um aber auch das *relative* Gewicht der Großunternehmen in Industrie und Bergbau abstecken zu können, ist es notwendig, die Beschäftigten der Großunternehmen zur Gesamtbeschäftigung in Bergbau, Industrie und verarbeitendem Gewerbe in Beziehung zu setzen. Die Tabelle zeigt, daß die Entwicklung der relativen Konzentration im großen und ganzen der absoluten Konzentration folgte. Unterschiede ergeben sich jedoch, wenn man die Zwischenkriegszeit mit den 60er und 70er Jahren vergleicht. Während nämlich zwischen den beiden Weltkriegen die relative Konzentration stärker zurückging als die Zahl der Berufstätigen, nahm in den 60er Jahren die

Konzentration trotz neuerlichen Rückganges der Berufstätigen sogar noch zu. Somit gingen in den 20er und 30er Jahren in den Großunternehmen relativ mehr Arbeitsplätze verloren als in den mittleren und kleineren Firmen; in den 60er und 70er Jahren dagegen war gerade das Gegenteil der Fall, indem nunmehr die mittleren und kleineren Unternehmen stärkere Einbußen erlitten als die Großunternehmen.

Neben der zeitlichen Veränderung der Unternehmenskonzentration interessiert aber auch der *Grad* der relativen Konzentration. Sind die aus der Tabelle ersichtlichen Werte als hoch oder als niedrig einzustufen? Darauf läßt sich eine dreifache Antwort geben:

1. Wenn weniger als 100 der insgesamt mehreren tausend Firmen in Bergbau, Industrie und verarbeitendem Gewerbe zu Beginn des Jahrhunderts ein Fünftel und zuletzt fast ein Drittel aller Berufstätigen dieses Sektors beschäftigten, so unterstreicht dies die große Bedeutung, die den Großunternehmen im Rahmen der Gesamtbeschäftigung zukam.
2. Gerade die daneben nach wie vor große Zahl von mittleren und kleineren Unternehmen deutet umgekehrt daraufhin, daß von einer Oligopol- oder gar Monopolstellung der österreichischen Großunternehmen nur in Ausnahmefällen gesprochen werden kann, obwohl erst produktspezifische Analysen genauere Aufschlüsse über etwaige Marktbeherrschung erlauben würden. (7)
3. Im internationalen Vergleich bewegte sich der österreichische Konzentrationsgrad um 1960 in etwa auf der Höhe des belgischen und französischen und lag damit über den entsprechenden Werten in den Niederlanden und Italien, aber unter jenen in der BRD und in Luxemburg; Österreich nahm somit in dieser Hinsicht eine mittlere Stellung ein. (8)

Nachdem also auch in Österreich der Industrialisierungsprozeß mit einer fortschreitenden, wenn auch zwischen den Kriegen unterbrochenen Unternehmenskonzentration einherging, gilt es im folgenden zu untersuchen, welche Rolle in diesem Zusammenhang *Fusionen* spielten. Auch darin sind sich die Wissenschaftler keineswegs einig: Es besteht zwar allgemeiner Konsens, daß Unternehmen sowohl intern wie extern wachsen können, welcher der beiden Expansionsstrategien jedoch größeres Gewicht beizumessen ist, bleibt weitgehend kontrovers. Immerhin gibt es inzwischen für einzelne Länder und für bestimmte Zeitabschnitte empirische Analysen, die dieser Frage näherkommen; sie sollen zum Vergleich mit den österreichischen Verhältnissen herangezogen werden.

Was jedoch soll hier unter interner, was unter externer Expansion oder – in der marxistischen Terminologie – unter Akkumulation und Zentralisation – verstanden werden? (9) Von interner Expansion oder Akkumulation spricht man im allgemeinen, wenn ein Unternehmen durch Ausweitung der eigenen Produktionskapazitäten, d. h. durch den Ausbau der bestehenden oder die Errichtung neuer Betriebe wächst. Externe Expansion oder Zentralisation bedeutet dagegen Ausweitung der Produktionskapazitäten durch Übernahme anderer Unternehmen, gleichgültig ob es sich dabei formal um eine Verschmelzung der Betriebe handelt oder ob die übernommene Firma als Tochtergesellschaft weitergeführt wird. Dem hier zugrundegelegten Unternehmensbegriff entsprechend sollen im folgenden diese beiden Formen der externen Expansion nicht weiter unterschieden, sondern beide unter dem Begriff der Fusion subsumiert werden.

Sowohl externes als auch internes Wachstum kann konzentrationsfördernd wirken, da im Zuge interner Expansion – wenn auch weniger offenkundig als bei Fusionen – ebenfalls kleinere Firmen, da nicht mehr konkurrenzfähig, vom Markt verdrängt werden. Hier jedoch gilt es zu zeigen, welcher Stellenwert speziell den Fusionen im Wachstum der österreichischen Großunternehmen zukam, wobei der Untersuchungszeitraum wiederum in die Zeit bis zum Ersten Weltkrieg, in die Zwischenkriegszeit und in die Nachkriegsjahrzehnte bis 1979 unterteilt wird.

Eine detaillierte Analyse der insgesamt 80 Firmen, die bis 1913 zumindest einmal die Grenze zum Großunternehmen überschritten hatten, erlaubt für den ersten Zeitabschnitt zunächst drei Schlußfolgerungen:

1. In den frühen und wohl auch entscheidenden Phasen des Wachstums österreichischer Großunternehmen im 19. Jahrhundert spielten Fusionen eine relativ geringe Rolle. Lediglich im Bergbau, in der Eisenerzeugung und in der Ziegel-, Zement-, Granitstein- und Glaserzeugung trugen Fusionen maßgeblich zum Unternehmenswachstum bei; in diesen Branchen wurden effektiv in Österreich vorhandenen Rohstoffe bereits von einer Vielzahl kleinerer und mittelgroßer Firmen verwertet, so daß Unternehmenswachstum zu einem Großteil nur durch den Zusammenschluß oder die Übernahme solcher Firmen erfolgen konnte. Beispiele dafür wären etwa die *Graz-Köflacher Bergbau- und Eisenbahngesellschaft*, die *Bleiberger Bergwerks- Union* und die *Alpine Montangesellschaft* sowie die Firmen *Perlmooser*, *Wienerberger*, *Poschacher* und *Stölzle*.
2. In allen anderen Industriezweigen war ein anfängliches Wachstum angesichts eines noch aufnahmefähigen Marktes durchaus mittels interner Expansion, d. h. ohne Fusionen möglich.

3. Erst in einem fortgeschrittenen Stadium der Industrialisierung und des Unternehmenswachstums – in Österreich etwa ab der Jahrhundertwende – kam es häufiger zu Fusionen zweier oder mehrerer, bereits größerer Unternehmen. Sie trugen in der Regel dazu bei, daß einzelne Firmen, die die Grenze zum Großunternehmen bereits erreicht oder überschritten hatten, einen weiteren Wachstumsschub erfuhren und sich von anderen Unternehmen ihrer Branche abzuheben begannen. Als Beispiele könnte man *Semperit* in der Gummiindustrie, *Schwechater* in der Brauindustrie, *Brevillier-Urban* in der Schraubenerzeugung oder *Waagner-Biró* im Eisen- und Stahlbau nennen.

Mit dieser Entwicklung steht Österreich jedoch keineswegs allein. Auch in den USA, in Großbritannien, Deutschland und Schweden etwa setzte um die Jahrhundertwende eine erste größere Fusionswelle ein. (10) Man sieht darin eine Art Konsolidierungsstrategie, die auf zunehmende Marktkontrolle bzw. Konkurrenzmindering abzielte und daher – so könnte man ergänzen – erst versucht werden konnte, nachdem eine gewisse Unternehmensgröße erreicht war. Darüber hinaus gelangten Richard Tilly für Deutschland und Fred Weston für die USA zu dem Ergebnis, daß – wie in Österreich – zwar für einzelne Unternehmen Fusionen von erheblicher Bedeutung sein konnten, insgesamt jedoch diese Wachstumsstrategie nur für den deutlich geringeren Teil des Wachstums deutscher und amerikanischer Großunternehmen verantwortlich zeichnete. (11) Und wenn schließlich die Zunahme von Fusionen seit der Jahrhundertwende nicht nur in Österreich mit einer günstigen gesamtwirtschaftlichen Konjunkturphase zusammenfiel, stellt sich die Frage, ob vielleicht – wie ebenfalls von manchen behauptet wird – ganz allgemein eine positive Korrelation zwischen Prosperitätsjahren und Fusionstätigkeit besteht. So meint etwa Leslie Hannah, daß ein derartiger Zusammenhang gegen die von Marx und anderen geäußerte Ansicht spreche, Fusionen seien mit Überproduktion und sinkenden Profitraten zu erklären und somit primär als Defensivmaßnahme gegen wirtschaftliche Depression anzusehen. (12) Die Frage wird leichter zu beantworten sein, wenn auch die Zwischenkriegszeit miteinbezogen wird.

Das Zusammentreffen mehrerer ungünstiger Faktoren – Engpässe in der Lebensmittel-, Energie- und Rohstoffversorgung unmittelbar nach dem Krieg, Verkleinerung des Binnenmarktes von 51 auf 6,5 Millionen Menschen, Abschließungstendenzen in den Nachfolgestaaten und schließlich die Weltwirtschaftskrise in den frühen 30er Jahren – hatte zur Folge, daß der österreichische Industrialisierungsprozeß in der Zwischenkriegszeit unter-

brochen wurde und die wirtschaftliche Entwicklung ganz allgemein stagnierte. Es stellte sich daher auch für die einzelnen Unternehmen weniger die Frage nach Wachstum als nach der Erhaltung des Status quo. (13)

Inwiefern trugen nun aber Fusionen zur Erreichung dieses Zieles bei? Die Antwort läßt sich wiederum in drei Punkten zusammenfassen:

1. Obwohl in der Zwischenkriegszeit die kleineren und mittleren Unternehmen weniger Arbeitsplätze einbüßten als die großen, häuften sich dennoch die Übernahmen kleinerer, mittlerer, insbesondere aber auch größerer Firmen durch Großunternehmen.
2. Diese Fusionen waren sowohl defensiv orientiert, d. h. etwa durch die Verkleinerung des Binnenmarktes bedingt, als auch offensiv, d. h. es kamen die aus dem 19. und frühen 20. Jahrhundert bekannten Fusionsmotive entweder bewußt oder fallweise auch dort, wo sich gerade eine günstige Gelegenheit zur Expansion bot, zum Tragen. Beispiele für ersteres wären *Schoeller-Bleckmann*, *Steyr-Daimler-Puch*, *Simmering-Graz-Pauker* oder die Übernahme der *Vereinigten Gummiwarenfabriken* in Wimpassing durch *Semperit*, Beispiele für letzteres dagegen wiederum *Wienerberger*, *Perlmooser*, *Schwechater* und die neu geschaffene *Brau AG*.
3. Der größere Teil gerade der bedeutenden Fusionen fiel in die 20er Jahre, was abermals der Entwicklung in den USA und Großbritannien entspricht, wo zur selben Zeit eine zweite große Fusionswelle zu beobachten war. (14)

In der vorhin angeschnittenen Kontroverse, ob Fusionen eher für wirtschaftlich günstige oder ungünstige Jahre charakteristisch sind, deutet die österreichische Erfahrung demnach daraufhin, daß es sowohl in Krisenzeiten als auch in Zeiten aufsteigender Konjunktur zu Fusionen kommen kann und daß Fusionen somit eine Strategie darstellen, deren sich einzelne Unternehmen in Depressions- wie auch in Prosperitätsjahren bedienen. (15)

Prosperität kennzeichnete auch die ersten Jahrzehnte nach 1945, als in Österreich eine rasante Wirtschaftsentwicklung mit zunächst hohen Wachstumsraten einsetzte, die den vor dem Ersten Weltkrieg begonnenen Industrialisierungsprozeß fortführte und um 1960 zu einem Abschluß brachte. (16) Auch in der Entwicklung der Fusionstätigkeit stellt die Zeit um 1960 einen gewissen Wendepunkt dar: Während nämlich in den frühen Nachkriegsjahren das Wachstum der österreichischen Großunternehmen fast ausschließlich über den Weg der internen Expansion, also ohne

Fusionen erfolgte, nahmen diese ab den 60er Jahren wieder stärker zu. Wie bereits vor dem Ersten Weltkrieg bleiben größere Fusionen zwar auf relativ wenige Unternehmen beschränkt, doch trugen sie bei diesen dazu bei, den erreichten Personalstand zu konsolidieren und vereinzelt sogar noch zu erhöhen. Als Beispiele können die Firmen *Alpine*, *VÖEST*, *Böhler*, *Stölzle*, *Leykam-Mürztaler*, *Brau AG*, *die Schiffswerften AG* und die *ÖAF-Gräf & Stift* sowie die *Vereinigte Nahrungsmittelindustrie* und die *Steirische Brauindustrie* genannt werden, die aus der Fusion von *Ankerbrot* und *Hammerbrot* bzw. aus *Reininghaus* und *Gösser* hervorgingen. Ohne Fusion konnten sich in der Regel nur solche Großunternehmen behaupten, für deren Produkte der Markt noch aufnahmefähig genug war. Bei allen anderen jedoch ging die Zahl der Beschäftigten infolge rückläufiger Nachfrage und fortschreitender Automatisierung wieder zurück. Auch bei dieser dritten größeren Fusionswelle fällt auf, daß sie mit ähnlichen Entwicklungen in anderen Industrieländern parallel lief. (17)

Wenn nun zuletzt – nach der getrennten Darstellung von Konzentration und Fusion – noch nach möglichen Zusammenhängen zwischen beidem gefragt werden soll, lassen sich – den behandelten Zeiträumen entsprechend – die folgenden Antworten geben:

1. Die Fusionen des 19. und frühen 20. Jahrhunderts hatten zweifellos eine konzentrationsfördernde Wirkung, da sie bei insgesamt wachsender Industriebeschäftigung sowohl die durchschnittliche Unternehmensgröße als auch den relativen Anteil der Großunternehmen an den Gesamtbeschäftigten stärker ansteigen ließen als dies allein durch interne Expansion der Fall gewesen wäre.
2. Die Fusionen der Zwischenkriegszeit konnten den Rückgang des absoluten wie relativen Konzentrationsgrades in dieser Zeit nicht verhindern, sondern bestenfalls etwas abschwächen.
3. Die Fusionen der 60er und 70er Jahre dürften wesentlich dazu beigetragen haben, daß bei insgesamt abnehmender Beschäftigtenzahl in Bergbau, Industrie und verarbeitendem Gewerbe die Unternehmenskonzentration weiter zunahm.

Anmerkungen

- (1) Franz Mathis, *Big Business in Österreich. Österreichische Großunternehmen in Kurzdarstellungen*, Wien 1987.
- (2) Franz Mathis, *Österreichische Großunternehmen im 19. und 20. Jahrhundert. Analyse und Interpretation von Wachstum und Eigentumsstruktur*, Wien (im Druck).
- (3) Die einschlägige Literatur ist zu umfangreich, um hier im Detail angeführt zu werden. Sie wird fallweise weiter unten bzw. in Mathis, *Großunternehmen* (wie Anm. 2) zitiert.
- (4) Zusammengestellt nach Mathis, *Big Business* (wie Anm. 1), S. 380–385, *Statistisches Handbuch der Republik Österreich*, N. F. 15 (1964), S. 24 f und 38 (1987), S. 297 f, *Berufsstatistik nach den Ergebnissen der Volkszählungen vom 31. Dezember 1910 in Österreich (= Österreichische Statistik, N. F. 3,1)*, Wien 1916, Tabellen, S. 118 ff. sowie die Ergebnisse der österreichischen Volkszählung vom 22. März 1934 (= *Statistik des Bundesstaates Österreich*, Heft 2), Wien 1935, 28 ff.
- (5) Zur Unterscheidung von absoluter und relativer Konzentration vgl. Yves Morvan, *La concentration de l'industrie en France*, Paris 1972, S. 21.
- (6) Vgl. Mathis, *Big Business* (wie Anm. 1), S. 10.
- (7) Vgl. etwa Andreas Kolar, *Konzentrations- und Kartellpolitik in der österreichischen Bierbrauerei (= Linzer Schriften zur Sozial- und Wirtschaftsgeschichte 20)*, Linz 1987 oder Alois Mosser, *Konzentrationserscheinungen in der österreichischen Industrie bis 1914*, in: *Bericht über den elften österreichischen Historikertag (= Veröffentlichungen des Verbandes Österreichischer Geschichtsvereine 19)*, Wien 1972, S. 186–200. Vgl. auch Helmut Arndt, *Macht, Konkurrenz und Demokratie*, in: *Probleme der wirtschaftlichen Konzentration*, hrsg. v. H.-H. Barnikel (= *Wege der Forschung* 433), Darmstadt 1975, S. 404.
- (8) Morvan, *Concentration* (wie Anm. 5), 278.
- (9) Hans-Joachim Matschuk, *Arten und Messung der wirtschaftlichen Konzentration*, in: *Probleme der wirtschaftlichen Konzentration*, hrsg. v. H.-H. Barnikel (= *Wege der Forschung* 433), Darmstadt 1975, S. 585.
- (10) Graham Bannock, *The Juggernauts. The Age of the Big Corporations*, New York 1971, S. 90, 92 und 109 f; Leslie Hannah, *Mergers in British Manufacturing Industry, 1880–1918*, in: *Oxford Economic Papers* 26 (1974), S. 2; Leslie Hannah, *The Rise of the Corporate Economy. The British Experience*, London 1976, Preface; Ralph Nelson, *Merger Movements in American Industry, 1895–1956*, Princeton 1959, S. 6, 53 und 103; P. L. Payne, *The Emergence of the Large-Scale Company in Great Britain, 1870–1914*, in: *Economic History Review* 20 (1967), S. 528 f; Glenn Porter, *The Rise of Big Business, 1860–1910*, New York 1973, S. 72 ff, Bengt Ryden, *Mergers in Swedish Industry 1946–69*, Stockholm 1972, S. 8; Barry Supple, *Aspects of Managerial Capitalism*, hrsg. v. H. Daems und H. van der Wee, Löwen – Den Haag 1974, S. 87.
- (11) Richard Tilly, *Mergers, External Growth, and Finance in the Development of Large-Scale Enterprise in Germany, 1880–1913*, in: *Journal of Economic History* 42 (1982), S. 629, 637 und 640; J. Fred Weston, *The Role of Mergers in the Growth of Large Firms*, Berkeley, Cal. 1953, S. 16 und 30.
- (12) Hannah, *Mergers* (wie Anm. 10), S. 7.
- (13) „Allein in den Jahren 1925 bis 1927, vielleicht noch 1928“, resümiert Alois Mosser, „waren die Unternehmen in der Lage, Wachstumsstrategien zu verfolgen,“ in allen

anderen Jahren jedoch fielen „die Motive des Investitionsverhaltens der österreichischen Industrie . . . in den Bereich des Krisenmanagements.“ Alois Mosser, *Wachstumsstrategie oder Krisenmanagement? Vom Investitionsverhalten der österreichischen Industrie in der Ersten Republik*, in: *Beiträge über die Krise der Industrie Niederösterreichs zwischen den beiden Weltkriegen*, hrsg. v. A. Kusternig (= Studien und Forschungen aus dem niederösterreichischen Institut für Landeskunde 7), Wien 1985, S. 116.

- (14) Bannock, *Juggernauts* (wie Anm. 10), S. 90. Auch in Frankreich nahmen insbesondere nach 1926 die Fusionen stark zu. Maurice Lévy-Leboyer, *The Large Corporation in Modern France*, in: *Managerial Hierarchies. Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise*, hrsg. v. A. D. Chandler und H. Daems, Cambridge, Mass. 1980, S. 127.
- (15) Vgl. auch die Untersuchungen von G. C. Allen, F. Haussmann, Barry Supple, J. Fred Weston und Hans Otto Lenel, die zum einen auf die subjektiven Aspekte der Fusionsentscheidungen hinweisen und zum anderen eine Reihe von möglichen Gründen für Fusionen anführen, die sowohl in Depressions- wie in Prosperitätsjahren geltend gemacht werden können. Hans Otto Lenel, *Folgt der Konzentrationsprozeß allgemeingültigen Gesetzen?* in: *Probleme der wirtschaftlichen Konzentration*, hrsg. v. H.-H. Barnikel (= Wege der Forschung 422), Darmstadt 1975, S. 176; F. Haussmann, *Die wirtschaftliche Konzentration an ihrer Schicksalswende*, Basel 1940, Neudruck in: *Ebenda*, S. 3 und 11; G. C. Allen, *The Structure of Industry in Britain*, London 1961, S. 49 und 55; Supple, *Aspects* (wie Anm. 10), S. 87; Weston, *Role* (wie Anm. 10), S. 74.
- (16) Vgl. Mathis, *Big Business* (wie Anm. 1), S. 10.
- (17) Vgl. Ryden, *Mergers* (wie Anm. 10), S. 48 und 78; Dennis C. Mueller, *A Cross-National Comparison of the Results, in: The Determinants and Effects of Mergers: An International Comparison*, hrsg. v. D. C. Mueller, Cambridge, Mass. 1980, S. 299–314; Leslie Hannah und J. A. Kay, *Concentration in Modern Industry. Theory, Measurement and the U. K. Experience*, London 1977, S. 2.

Die schweizerischen Kaufleute im Osmanischen Reich während des ersten und zweiten Drittels des 19. Jahrhunderts – durch Unauffälligkeit zum Erfolg.

Nach den in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts für die Bewertung des Potentials von Staaten als relevant erachteten Kriterien nahm die Schweiz in der „zivilisierten“ Welt nur eine unbedeutende Position ein. Denn der Bund von Kantonen geringer bis minimaler Größenordnung wies sowohl vom territorialen Umfang als auch von der Quantität der Bevölkerung her bescheidene Dimensionen auf, verfügte weder über einen imponierenden militärischen Apparat noch über ungenutzte natürliche Reichtümer und schien überdies wegen der Binnenlage nur begrenzte Möglichkeiten zur wirtschaftlichen Expansion, vor allem zur Beteiligung an dem als besonders lukrativ erachteten Gütertausch mit überseeischen Gebieten, zu besitzen. Auch trat die Helvetische Konföderation im Unterschied zu anderen kleinen Staaten – mit bedingt durch die geographische Situation – in den Zentren des Geschäftslebens optisch kaum in Erscheinung: unter schweizerischer Flagge liefen keine Hochseeschiffe, wodurch auch ein wesentliches Motiv für die Errichtung eines ausgedehnten Netzes konsularischer Vertretungen entfiel. Darüber hinaus existierten keine aussagekräftigen Angaben über den Stand der materiellen Kultur der gesamten Eidgenossenschaft, weil infolge des losen Zusammenschlusses zentrale Institutionen fehlten, die zur Erhebung und Präsentation statistischer Daten über das Volumen der Produktion und des Handels sowie der finanziellen Ressourcen der Bundesmitglieder ermächtigt waren. Nicht zuletzt aufgrund des dürftigen Wissensstandes tendierten daher sowohl die Öffentlichkeit als auch die für ökonomische Belange zuständigen Departements der europäischen Staaten dazu, die gewerbliche und kommerzielle Leistungsfähigkeit der kleinräumigen Konföderation zu unterschätzen.

Ab 1830 dürften dann allerdings die Wirtschaftsministerien einiger Mächte zu der Erkenntnis gelangt sein, daß die Eidgenossenschaft andere Länder nicht nur mit Uhren, Gardisten und Käse belieferte, sondern in aller Welt wachsende Marktanteile bei Webwaren aus Baumwolle und aus Seide gewann, und daß überdies schweizerische Kaufleute auch fern der Heimat sehr erfolgreich den Absatz von Fertigprodukten und den Bezug von Rohstoffen organisierten. In Frankreich und in der Habsburgermonarchie vermochten die Finanzbehörden die Dynamik dieser Entwicklung zumindest

in Umrissen zu erfassen, weil durch die Verbesserung der Erhebungsmethoden einigermaßen aussagekräftige Angaben über die Größenordnung des bilateralen Güteraustausches und des Transits, der für die Häfen am Mittelmeer erhebliche Bedeutung erlangte, zur Verfügung standen. Freilich zeitigte die Ausweitung der gewerblichen Kapazitäten einiger helvetischer Kantone für die beiden großen Nachbarstaaten nicht nur positive Effekte; denn der verschärfte Wettbewerb führte in einigen Branchen zu Einbußen im Auslandsgeschäft, während gleichlaufend auf dem durch protektionistische Maßregeln geschützten Binnenmarkt der Schleichhandel stark zunahm (1). Noch gravierendere Auswirkungen brachte das Vordringen der „Schweizer Waren“ jedoch für die britische Baumwollindustrie mit sich, deren Absatzchancen in Gebieten mit einem freizügigen Importregime bei mehreren Produktgruppen mittlerer bis gehobener Qualität und Preislage permanent schrumpften. Diese Veränderung der Konkurrenzverhältnisse beanspruchte daher in entsprechendem Ausmaß die Aufmerksamkeit des Londoner Kabinetts, das in den dreißiger Jahren im Zusammenhang mit der Reorganisation des Außenhandelssystems ohnehin die Qualität der Informationen über das Marktgefüge im Ausland generell zu verbessern trachtete. Im Rahmen dieser Aktivitäten wurden, da die Berichte der diplomatischen und konsularischen Vertretungen in manchen Belangen noch keine zureichenden Aufschlüsse boten, in einigen Regionen ergänzende Erhebungen durch Experten vorgenommen, wobei der mit einer einschlägigen Mission beauftragte Parlamentsabgeordnete John Bowring, der zwischen 1835 und 1838 umfangreiche Recherchen in Mittel- und Südeuropa sowie im östlichen Mittelmeerraum durchführte (2), bezeichnenderweise die Eidgenossenschaft zum ersten Objekt seiner Untersuchungen wählte. Das Ergebnis der Erkundungen wurde dann relativ rasch in einem Parliamentary Paper veröffentlicht, da der Tenor der Darstellung, die Leistungsfähigkeit des sekundären Sektors einiger Kantone vor allem dem liberalen Außenhandelsregime zuzuschreiben, auch den Intentionen der britischen Regierung entsprach, mittels einer Aufweichung des Navigationssystems und einer Reduzierung von Zollsätzen sowie durch den Abschluß adäquater Handelsverträge weltweit einen Abbau protektionistischer Schranken zu erreichen. Allerdings ließ sich aus diesem Bericht (3) auch die Konsequenz ableiten, daß die eidgenössischen Produzenten in Zukunft – und zwar insbesondere unter freihändlerischen Bedingungen – noch größere Marktanteile gewinnen könnten.

Zu jenen Regionen, die Bowring in der Folge besuchte und in denen britischen Baumwollgeweben jahrzehntelang durch die „Schweizer Waren“ die einzige ernsthafte Konkurrenz erwuchs, zählten auch die durch den

Seehandel mit der „Christenheit“ verbundenen Teile des Osmanischen Reiches. In den unter der Oberhoheit des Sultans stehenden Gebieten herrschten nämlich günstige Bedingungen für den Absatz von Fertigprodukten jeglicher Provenienz, da die heimische Erzeugung den Bedarf nicht deckte und mit Ausnahme von Kriegsmaterial, dessen Ankauf staatlichen Instanzen vorbehalten blieb, die unbeschränkte Einfuhr aller Güter gestattet war. Derartige Konzessionen hatte die Pforte bereits im merkantilistischen Zeitalter einigen europäischen Souveränen gewährt, diese Regulative jedoch schließlich ab dem Beginn des 19. Jahrhunderts auf die Kaufleute aller vertraglich anerkannten Mächte ausgedehnt, wodurch der Einsatz einer der wirkungsvollsten Maßnahmen zum Schutz der traditionellen Gewerbe und zum Aufbau einer modernen Industrie unterbunden wurde. An der Erschließung dieses Marktes konnten sich auch Kleinstaaten mit einem leistungsfähigen sekundären Sektor, deren Exportchancen in der „zivilisierten“ Welt durch vielfältige formale und tarifäre Diskriminierungen gehemmt waren und mit denen wegen der ungleich gewichteten Vorteile auch kaum Handelsverträge auf reziproker Grundlage abgeschlossen wurden, ohne substantielle Beeinträchtigung beteiligen (4). Denn die mit der Pforte vereinbarten Zollsätze von drei Prozent des nominellen Wertes und die freizügigen Regelungen bei der Einfuhr – die Ausfuhr von Nahrungsmitteln und Rohmaterialien wurde bis 1839 zum Teil durch Monopole oder Verbote behindert – standen den Kaufleuten der begünstigten Nationen bei jeglicher Aktivität auf Großhandelsebene zu, weshalb diese Güter aus allen Ländern der „Christenheit“ unabhängig von der Herkunft zu gleichartigen Bedingungen beziehen durften. Auch verfügten die Angehörigen jener Staaten, die in keinem Vertragsverhältnis zum Sultan standen, über die Möglichkeit zur beruflichen Betätigung unter den für privilegierte Personen geltenden Bedingungen, wenn sie in den „Nationalverband“ einer rechtlich abgesicherten Macht als Schutzverwandte aufgenommen wurden (5). Eine derartige Protektion zu erhalten, bereitete gerade den Schweizern keine Schwierigkeiten, weil die Regierungen Frankreichs und der Habsburgermonarchie sowohl wegen des Prestiges als auch aus kommerziellen Gründen diesen Status anboten, und weil außerdem die Konsuln, die an einer großen und geschäftlich arrivierten Klientel interessiert waren, bei der Verleihung der entsprechenden Patente freizügig vorgehen (6).

Aufgrund dieser Rahmenbedingungen konnten die eidgenössischen Bürger zumindest in den beiden ersten Dritteln des 19. Jahrhunderts im Osmanischen Reich alle Privilegien und Freiheiten der „meistbegünstigten“ Ausländer lukrieren (7), wofür die kantonalen und die bundesstaatlichen Instanzen jedoch im Unterschied zu den Schutzmächten weder dem Sultan

handelspolitische Konzessionen – etwa in Form des Niederlassungsrechtes für türkische Kaufleute – einräumen noch finanzielle Belastungen für den Unterhalt von Vertretungsbehörden übernehmen mußten. Aus der Verflechtung mit den Interessen von zwei Großmächten resultierten jedoch auch vorteilhafte Regelungen bei der Festlegung der Zollwerte für schweizerische Produkte, für die sowohl die französische als auch die österreichische Mission in Konstantinopel bei den Tarifverhandlungen mit der Pforte bis einschließlich der Abkommen von 1851 eine Klassifikation und Einschätzung vornahmen. Durch diese Einbindung in das Vertragssystem von zwei erstrangigen Handelsnationen wurde für beinahe alle Importgüter das Ausmaß der Belastungen limitiert, womit während der Laufzeit der Vereinbarungen eine an konjunkturelle Wechsellagen oder den Kursverfall der türkischen Währung gekoppelte Erhöhung der Abgaben verhindert wurde. Überdies boten die Abschlüsse auch einigermaßen Schutz vor Willkürakten bei der Abwicklung des Zollverfahrens – etwa gegen überzogene Nebengebühren oder eine allzu unreelle Bewertung der für die Zahlungen verwendeten Münzsorten (8).

Obwohl die eidgenössischen Belange im Orient aufgrund der Konstellation zwischen den beiden Großmächten in einem, im Vergleich mit anderen Kleinstaaten weitreichenden Ausmaß berücksichtigt wurden, erhoben nach der Konstituierung des Bundesstaates sowohl die Exponenten der Exportwirtschaft als auch im Osmanischen Reich ansäßige Schweizer periodisch Beschwerden über die negativen Auswirkungen der Abhängigkeit von fremden Hoheitsträgern. Die Kritik richtet sich einerseits gegen die Verfahrensweise bei den Tarifverhandlungen, bei denen keine Regelung hinsichtlich einer Mitwirkung der Regierung in Bern existierte, sowie andererseits gegen das nachlässige Verhalten der Diplomaten und der Konsuln, denen vorgeworfen wurde, sich in der Verwaltungs- und Gerichtspraxis allzu leicht den „levantinischen“ Usancen anzupassen und in strittigen Fällen bei den Landesbehörden nicht mit letztem Nachdruck zu intervenieren. Zwar brachten auch die Staatsangehörigen der Schutzmächte ständig Klagen wegen überhöht wirkender Zollsätze und wegen unzureichender Hilfestellung seitens der Vertretungen bei den übergeordneten Instanzen vor, wobei auch den eidgenössischen Bürgern diese Möglichkeit offen stand. Zu derartigen Reklamationen entschlossen sich jedoch zumeist nur die Großhändler, die in die jeweiligen Protektionsverbände voll integriert waren, während die in der Levante ansäßigen Detaillisten, Gewerbetreibenden, Freiberufler und unselbständig Erwerbstätigen eine Unterstützung durch nationale Institutionen anstrebten. Die aus dem sozialen Status

resultierende Interessenlage bestimmte folglich auch die Präferenzen für die Lösungsvorschläge, mit denen sich verschiedene Gruppen in Petitionen an den Bundesrat und schließlich auch an den Nationalrat wandten. Nach den am weitesten reichenden Vorstellungen sollte die Eidgenossenschaft die bis dahin geübte Praxis, die Auswahl der Schutzmacht dem freien Ermessen jedes Bürgers zu überlassen, generell aufgeben und stattdessen ein Vertragsverhältnis mit dem Sultan eingehen sowie in der Folge eine diplomatische Vertretung und einige Konsulate errichten. Die bescheidener dimensionierten Projekte sahen dagegen bloß die Aufstellung von Handelsdelegierten vor, während als Minimallösung denkbar schien, mittels einer Konvention mit einem Staat – zumeist wurde Frankreich, gelegentlich auch die USA vorgeschlagen – die Unzulänglichkeiten bei der Handhabung der Protektion zu beseitigen (9).

Einen ersten Höhepunkt erreichte diese Agitation unmittelbar nach dem Krimkrieg, als die geänderte machtpolitische Konstellation der osmanischen Zentralgewalt die Möglichkeit zu eröffnen schien, im Rahmen weitreichender Reformbestrebungen auch die Begünstigungen der Ausländer zu reduzieren. Überdies lief nach dem Friedensvertrag eine bis dahin sistierte Verhandlungsrunde zur Erneuerung der Tarifabkommen an, bei der eine adäquate Vertretung der schweizerischen Interessen als dringend geboten galt, weil aufgrund des finanziellen Desasters der Pforte eine starke Erhöhung der Einfuhrzölle zu befürchten war (10). In der verworrenen Situation, in der die Weltwirtschaftskrise von 1857 für zusätzliche Hektik sorgte, appellierten mehrere Gruppen an den Bundesrat, eine Initiative zur Regelung der Beziehungen zum Osmanischen Reich einzuleiten. Während jedoch eine Petition einiger eidgenössischer Großhändler aus Konstantinopel nur darauf abzielte, durch einen Delegierten in der französischen Tarifkommission mitwirken zu können, verfaßten in der türkischen Hauptstadt ansässige kleinere Unternehmer, Angestellte und Angehörige sonstiger Berufe eine Eingabe, in der sie die Errichtung einer Vertretungsbehörde oder wenigstens eine verbindliche Vereinbarung mit einem anderen Staat über die Gewährleistung des Schutzverhältnisses verlangten. Dieser Vorstoß dürfte mit von der Befürchtung bestimmt worden sein, im Falle einer Attacke der Pforte gegen die Ausländerrechte, deren Revision in der europäischen Öffentlichkeit ohnehin als eine Voraussetzung für die Stabilisierung der Herrschaft des Sultans galt (11), eine für die Neuerungsbestrebungen geradezu prädestinierte Zielgruppe darzustellen.

Allerdings drohten diesem Personenkreis negative Folgewirkungen nicht primär aus dem Umstand zu erwachsen, zu den Bürgern jener wenigen

Staaten der „Christenheit“ zu zählen, die keine diplomatischen Beziehungen zum Sultan unterhielten; eine Beschränkung der bevorzugten Stellung war vielmehr wegen einer generellen Änderung der Bedingungen zu besorgen, unter denen bestimmte Berufe ausgeübt werden durften. Denn selbst die Verträge der am meisten „meistbegünstigten Nationen“ sicherten wesentliche Vorrechte – etwa die unbeschränkte Zulassung zur Geschäftstätigkeit und die Freiheit von Erwerbsteuern – nur den Großhandelshäusern zu, während der für alle anderen Sparten beanspruchte idente Status nur auf informellen Grundlagen beruhte. Ebenso verhielt es sich mit einem erheblichen Teil der von den diplomatischen Missionen und von den Konsulaten ausgeübten Gerichtshoheit über den eigenen Untertanenverband, wobei die Überschreitung der Befugnisse von den osmanischen Autoritäten partiell auch aus pragmatischen Gründen geduldet worden war, solange vor allem im kommerziellen Bereich einheimische Rechtskodifikationen und Institutionen für die Abwicklung von Verfahren nach für Ausländer akzeptablen Modalitäten fehlten (12). Im Zuge der „Verwestlichung“ administrativer und juristischer Normen hatten zwar sowohl die Pforte als auch die Regierungen der tributären Territorien mehrmals versucht, durch die Zurückdrängung der Privilegien auf ein vertragskonformes Ausmaß die finanziellen Einbußen und die Diskriminierung der inländischen Unternehmer zu vermindern, aber den Repräsentanten der „ziiivisierten“ Staaten war stets gelungen, diese Initiativen mittels spitzfindiger Konstruktionen, der Berufung auf das Gewohnheitsrecht oder der Kritik an Unzulänglichkeiten bei der Durchführung der Neuerungen abzublocken. Ein Beharren auf diesem Standpunkt wirkte jedoch spätestens ab 1856 obsolet, nachdem das Osmanische Reich während des Krieges als vollwertiger Bündnispartner anerkannt, in Abstimmung mit den Alliierten zu einem Reformprogramm bewogen und schließlich durch den Pariser Kongreß in die Völkerrechtsgemeinschaft aufgenommen worden war. Trotz der geänderten Rahmenbedingungen blieben jedoch die Verpflichtungen des Sultans aus den Kapitulationen und Handelsverträgen weiterhin in Kraft, wenngleich einige Anzeichen zumindest auf eine Reduzierung der Begünstigungen auf das in den Vereinbarungen verbriefte Ausmaß hindeuteten, zumal die in Konstantinopel tonangebenden Großmächte in ein Intrigenspiel um Investitionschancen verstrickt waren, für deren Realisierung sich der Verzicht auf zweitrangige Privilegien durchaus verschmerzen ließ (12). Aufgrund der kollidierenden Interessen schien daher einigermaßen ungewiß, ob sämtliche Mitglieder der jeweiligen Nationalverbände mit nachdrücklichen Interventionen der Vertretungsbehörden rechnen konnten, wenn die osmanischen Autoritäten einzelne Berufsgruppen der Konzessionspflicht und der Steuerleistung unterwarfen.

Derartige Kalamitäten mußten freilich die aus der Eidgenossenschaft stammenden Großhändler nicht befürchten, weil alle europäischen Staaten jeden Eingriff in diese Branche als Präzedenzfall einer Durchlöcherung der traktatmäßigen Rechte gewertet und mit Vehemenz zurückgewiesen hätten. Für diesen Personenkreis konnte hingegen eine eigenständige Präsenz der Schweiz im Orient aus mehreren Gründen nachteilige Auswirkungen mit sich bringen. Im Falle der Errichtung nationaler Vertretungen hätten nämlich die großen Kaufleute aus den Protektionsverbänden ausscheiden müssen (13) und dadurch den Zugang zu Informationen, die Gelegenheit zur Einflußnahme auf Entscheidungen von Behörden, und letztlich möglicherweise auch geschäftliche Verbindungen eingebüßt. Eine Abkehr vom Schutzmachtssystem konnte aber auch aufgrund der unumgänglichen Konsequenz, ein Netz eigener Konsulate aufbauen zu müssen, negative Begleiterscheinungen nach sich ziehen. Da der Unterhalt dieser Einrichtungen einerseits erhebliche Kosten verursacht hätte, andererseits im Falle der Schweiz wesentliche Aufgaben, wie die Betreuung von Handelsschiffen und von Protégés levantinischer Herkunft nicht anfielen, stand zu besorgen, daß nur in einigen kommerziellen Zentren qualifizierte Beamte aufgestellt, hingegen in den peripheren Regionen entweder die Funktionäre anderer Staaten oder aber Honorarkonsuln mit der Vertretung betraut worden wären. Für Großhändler mit einem weit verzweigten geschäftlichen Engagement dürfte jedoch der überwiegende Teil der präsumptiven Kandidaten, die immerhin umfangreiche straf- und zivilrechtliche, notarielle und administrative Befugnisse erhalten hätten, aufgrund der Profession oder der Herkunft nicht akzeptabel gewesen sein. Denn die Handelsnationen zweiter Rangordnung, wozu auch die USA zählten, rekrutierten zumindest an Plätzen sekundärer Bedeutung die Amtsträger aus der ortsansässigen Klientel, weshalb gelegentlich sogar gescheiterte Existenzen, vor allem aber die im lokalen Bereich angesehenen Kaufleute, darunter vielfach ehemalige Untertanen des Sultans von nicht-muslimischer Religionszugehörigkeit, diese Funktionen bekleideten. Aus diesem Konsularkorps, das sowohl Konkurrenten der schweizerischen Firmen als auch Personen von bedenklichem sozialem Status umfaßte, wäre ein Teil zu Repräsentanten der Eidgenossenschaft bestellt worden, falls die Regierung in Bern mit einem dieser Staaten eine Konvention über die verbindliche Gewährleistung des Schutzverhältnisses abgeschlossen hätte. Eine Mißstimmung oder gar ständige Querelen waren aber selbst dann nicht auszuschließen, wenn der Bundesrat diese Funktionen nur an helvetische Bürger vergeben hätte, weil die Betreuung eines Personenkreises, der aus einem derart heterogenen Gebilde wie der Eidgenossenschaft stammte, ohnehin mit erheblichen Komplikationen verbunden war, und weil überdies

die Entscheidung für bestimmte Kandidaten das Prestige oder die geschäftlichen Interessen anderer ortsansässiger Schweizer beeinträchtigen konnte. Die im lokalen Bereich unverfänglichste Lösung, mit der Vertretung an dezentralen Plätzen die Berufskonsuln anderer Staaten zu betrauen, schied sowohl aus übergeordneten politischen als auch aus pragmatischen Gründen aus. Über ein entsprechendes Netz von Repräsentanten verfügten nämlich nur die vier im Orient tonangebenden Großmächte, wobei gegen ein einschlägiges Arrangement außer grundsätzlichen Bedenken wegen der Neutralität im Falle der Habsburgermonarchie und Rußlands die Regierungsform sprach, während das Vereinigte Königreich vor allem wegen der Konkurrenzsituation, aber auch wegen des Regulativs, den Konsuln eine private Geschäftstätigkeit zu gestatten, nicht in Frage kam. Außerdem waren die Regierungen in Wien, St. Petersburg und London zwar bereit, den Angehörigen anderer Nationen ad personam Schutz und Unterstützung zu gewähren, doch durften die öffentlich Bediensteten für fremde Souveräne – mit Ausnahme traditioneller, zumeist dynastisch bedingter Verflechtungen – keine Funktionen ausüben (14). Eine noch rigorosere Einstellung bekundete Frankreich, zu dessen Klientel der überwiegende Teil der im Osmanischen Reich lebenden Schweizer zählte; denn das Ministerium in Paris schloß ein Weiterbestehen der individuellen Protektionsgewährung aus, wenn ein Staat mit dem Sultan in ein Vertragsverhältnis eintrat (15).

Als Argument gegen eine eigenständige Präsenz im Osmanischen Reich ließen sich außer den Komplikationen, die beim Aufbau einer konsularischen Organisation entstanden wären, noch gewichtige handels- und zollpolitische Erwägungen vorbringen. Im Falle der traktatmäßigen Regelung des Verhältnisses zum Sultan hätten nämlich keineswegs beide Vertragspartner, sondern nur die Eidgenossenschaft konkret erkennbare Vorteile erlangt. Einerseits konnte die Regierung in Bern nicht einmal mit dem Zugeständnis der Reduzierung von Schiffahrtsgebühren aufwarten, und selbst ein reziprok vereinbartes Recht auf Niederlassung sowie kommerzielle Betätigung wäre für die türkische Seite belanglos geblieben. Andererseits herrschte im Güteraustausch ein extremes Ungleichgewicht zugunsten der Schweiz, die im Orient als einer der bedeutendsten Anbieter auftrat, jedoch Produkte aus diesen Regionen in vergleichsweise geringem Ausmaß bezog, wobei als Destination der osmanischen Exporte überdies die europäischen Transithäfen aufschienen. Diese Diskrepanz in der Interessenlage war aber den türkischen Ministern trotz des – nicht nur in Konstantinopel – unzureichenden Informationsstandes über die wirtschaftlichen Verhältnisse der Eidgenossenschaft bekannt; und da die Pforte ohnehin die Handelspoli-

tik primär auf fiskalische Zielsetzungen ausrichtete, schien die Besorgnis durchaus begründet, daß abgesonderte Tarifverhandlungen mit ungünstigen Einschätzungen für die „Schweizer Waren“ enden konnten, zumal die Möglichkeit fehlte, Kompensationen bei den Zöllen auf osmanische Exportgüter anzubieten. In den Eingaben zugunsten der Errichtung einer nationalen Vertretung wurde allerdings diese Problematik insofern in einseitig optimistischer Weise dargestellt, als die Proponenten bereits dem selbständigen Agieren eines Ministerresidenten oder Handelsdelegierten die Wirkung zuschrieben, die Vereinbarung vorteilhafter Tarifsätze zu gewährleisten. Die in der Levante ansässigen bedeutenderen Kaufleute, die mit den Modalitäten der Zollabschlüsse erheblich besser vertraut waren, erhoben daher gegen die Intentionen der „kleinen Leute“ in einer Stellungnahme an den Bundesrat dezidiert Einspruch und trachteten außerdem, über inländische Geschäftspartner die Entscheidungsfindung in ihrem Sinne zu beeinflussen.

Da die divergierenden Gruppen einerseits durch eine Petition an den Nationalrat sowie andererseits durch die Mobilisierung der Presse weitere Initiativen setzten, war die Regierung in Bern gezwungen, sich mit dem Komplex der Interessenvertretung im Osmanischen Reich grundlegend auseinanderzusetzen. Eine Beschlußfassung über diese Materie erforderte freilich – und dies nicht nur in einem Staat, in dem Parlamentarismus und Föderalismus den Handlungsspielraum der Exekutive beschränkten – einen ausreichenden Informationsstand, um sowohl die Vor- und Nachteile als auch die Realisierungschancen der zur Auswahl stehenden Varianten abwägen zu können. Überdies hatten die eidgenössischen Departments in den wenigen Jahren des Bestehens nur geringe Erfahrungen über die Verhältnisse im Orient gewonnen, weshalb vorerst die für kommerzielle Belange zuständigen Gremien der Kantone mit einer einschlägig engagierten Exportwirtschaft, die Gesandten in Paris und in Wien, sowie einige mit den Verhältnissen im Osmanischen Reich vertraute Personen konsultiert werden mußten. Im Verlauf der Erhebungen stellte sich zwar heraus, daß die Pforte anscheinend bereit war, mit der Schweiz in ein gleichartiges Vertragsverhältnis wie mit anderen Nationen zweiter Rangordnung einzutreten; aber die Gutachten wiesen deutlich auf die staats- und völkerrechtlichen Probleme, die politischen und organisatorischen Komplikationen, sowie nicht zuletzt auch auf die finanziellen Belastungen hin, die mit einem solchen Abschluß verbunden gewesen wären. Aufgrund der schon während des Verfahrens immer deutlicher erkennbaren Schwierigkeiten, in absehbarer Frist die innerstaatlichen Voraussetzungen für ein derartiges Projekt schaffen zu können – immerhin hätte die Gesetzgebung von 22 Kantonen

bezüglich eines zumindest begrenzten Niederlassungsrechtes für muslimische Kaufleute, aber auch für die Ausübung der konsularischen Jurisdiktion und Verwaltung akkordiert werden müssen – dürfte der Bundesrat relativ bald zu der Entscheidung gelangt sein, die gesamte Materie nur noch dilatorisch zu behandeln. Die Regierung in Bern verzichtete daher auf ernsthafte Sondierungen durch jene diplomatischen Missionen, die mit der osmanischen Seite erste Kontakte angebahnt hatten, und ließ letztlich Ende 1860 in einer informellen Beratung mit parlamentarischen Vertretern der Exportwirtschaft unmißverständlich anklingen, in absehbarer Frist keine Änderung in den Beziehungen mit der türkischen Zentralgewalt anzustreben (16).

Mit Ausnahme eines im Ruhestand lebenden Kaufmannes, der aus persönlichen Motiven unermüdlich für die Errichtung einer schweizerischen Repräsentanz in Konstantinopel plädierte, akzeptierten zu diesem Zeitpunkt sowohl die kantonalen Handelsorganisationen als auch die in der Levante ansässigen Staatsbürger bereits weitgehend die Haltung der eidgenössischen Departments, weil die unmittelbar nach dem Krimkrieg virulenten Probleme kaum noch Bedeutung besaßen. Denn die wirtschaftlichen Krisenerscheinungen waren nach etwa zwei Jahren durch einen konjunkturellen Aufschwung abgelöst worden, und nach dem Ausbruch des Bürgerkrieges in den USA eröffneten sich im gesamten östlichen Mittelmeerraum aufgrund der enorm steigenden Rohstoffpreise auch gute Gewinnaussichten beim Absatz höherwertiger Fertigprodukte. Überdies hatte die Pforte wegen des Widerstrebens der Großmächte den Schwerpunkt des Reformkurses auf den innerstaatlichen Bereich verlagert, weshalb vorerst keine substantielle Einschränkung der Ausländerrechte befürchtet werden mußte. Vor allem aber konnte die Regierung in Bern schließlich die Zusage der französischen Botschaft in Konstantinopel erlangen, einen schweizerischen Delegierten an den Arbeiten der Tarifkommission teilnehmen zu lassen (17). Im Vergleich mit den weit ausgreifenden Projekten einer eigenständigen Präsenz im Osmanischen Reich wies diese Variante einer offiziellen Vertretung nur bescheidenste Dimensionen auf; aber bei einer Abwägung der Vor- und Nachteile wirkte das zollpolitische Zusammenwirken mit Frankreich als günstigste Lösung, um mit minimalem Aufwand und ohne Risiken – durch Vertragsverhandlungen wäre die Pforte möglicherweise animiert worden, die Schweizer als Zielgruppe administrativer Neuerungen zu entdecken – zumindest die Interessen der Exportwirtschaft adäquat zu wahren.

Die Vorgangsweise des Bundesrates, bei der Entscheidungsfindung die Intentionen der eindeutigen Mehrheit des – insgesamt freilich kleinen –

Kreises der in der Levante lebenden helvetischen Bürger zu negieren, schien aufgrund der 1861 einsetzenden Entwicklung vorerst durchaus gerechtfertigt. Einerseits verzichteten nämlich jene Schweizer, die sich in den durch die türkischen Ministerien direkt verwalteten Gebieten niedergelassen hatten, auf massive Vorstöße gegen die Beibehaltung des Schutzmachtssystems, andererseits wurden während dieses Zeitraumes auch keine grundlegenden Einwände gegen die Resultate der Tarifvereinbarungen erhoben. Dieses Verhalten ließ sich als Anerkennung des von einigen kantonalen Handelsorganisationen, insbesondere jener St. Gallens, befürworteten und von der Regierung in Bern seit 1838 auch weitgehend verfolgten Kurses interpretieren, unter Vernachlässigung anderer Möglichkeiten der Sicherstellung nationaler Belange im Osmanischen Reich eine enge Kooperation mit Frankreich zu forcieren. Als besonders positiv zu wertende Ergebnisse dieses Arrangements erachteten die eidgenössischen Departements die stets bekundete Bereitschaft des Kabinetts in Paris, bei den Handelsverträgen und bei den Zollvereinbarungen mit der Pforte auch jeweils die schweizerischen Produkte mit einzuschließen. Allerdings beruhte diese Einschätzung auf falschen Vorstellungen über die rechtlichen Grundlagen und die administrative Praxis, die für den Güteraustausch zwischen den zum Herrschaftsbereich des Sultans zählenden Territorien und der „Christenheit“ bestimmend waren, wobei diese Ignoranz jedoch bis ins letzte Drittel des 19. Jahrhunderts keine negativen Auswirkungen zeitigte.

Bei einer rigorosen Auslegung der vertraglich festgesetzten Bedingungen, unter denen sich Ausländer im Osmanischen Reich aufhalten durften, hätte nämlich der französische Botschafter in Konstantinopel aufgrund des Mandats zur Vertretung der Helvetischen Konföderation in Handels- und Zollfragen die Rolle eines Oberkurators für alle in der Levante tätigen eidgenössischen Firmen beanspruchen können. Aus dieser Funktion wäre freilich keineswegs ein exklusives Recht auf Tarifierung der „Schweizer Waren“ erwachsen, da die einschlägigen Vereinbarungen der diplomatischen Missionen mit den türkischen Behörden nur verfahrenstechnische Instrumente zur Bewertung jener Produkte darstellten, die im grenzüberschreitenden Verkehr zwischen dem gesamten Okzident und den der Steuerverwaltung der Pforte unterworfenen Provinzen transferiert wurden. Denn die zur Regelung der kommerziellen Beziehungen zwischen dem Sultan und den christlichen Souveränen abgeschlossenen Traktate bezogen sich primär auf Personen und die unter den jeweiligen Flaggen patentierten Schiffe, die für Import, Export und Transit weitreichende Freizügigkeit bei geringer Abgabenbelastung zugesichert erhielten. Daher konnten den Nationen der Vertragspartner inkorporierte Kaufleute und

Transportunternehmer alle geschäftlichen Operationen mit im zwischenstaatlichen Handel zugelassenen Gütern, unabhängig von der ursprünglichen Provenienz oder vorgesehenen Destination und ungeachtet eventueller Eigentumsvorbehalte unter den wechselseitig eingeräumten Konditionen abwickeln.

Bis zum ausgehenden 18. Jahrhundert war allerdings aufgrund des Machtverfalls der türkischen Zentralgewalt hinsichtlich der Ausgewogenheit der ursprünglich reziprok gefaßten Zugeständnisse eine gravierende Änderung eingetreten. Denn die Regierungen des „zivilisierten“ Europa vermochten im Zuge der Bestrebungen zur rationalen Gestaltung von Gesetzgebung, Judikatur und Verwaltung auch den Sonderstatus der osmanischen Kaufleute zu demontieren und parallel laufend jene Waren, die aus den unter der Oberhoheit des Sultans stehenden Gebieten stammten oder über diese eingeführt wurden, den immer engmaschiger angelegten protektionistischen Regulativen zu unterwerfen. Dagegen mußte die Pforte den Großmächten nicht nur die permanente Gültigkeit der bis dahin gewährten Privilegien bestätigen, sondern auch die Position eines „meistbegünstigten“ Vertragspartners zuerkennen, und in der Folge überdies jene Verfügungen aufheben, die eine kommerzielle Expansion in bis dahin nur partiell erschlossene Regionen behinderten. Als Ergebnis dieses Prozesses, in den schrittweise auch die Handelsnationen zweiter Ordnung einbezogen wurden, entstand bis etwa 1830 ein sich ständig erweiterndes System von Konzessionen, wobei die Wahrung der grundlegenden Immunitäten und Freiheiten der „sujets“ christlicher Souveräne – vorerst noch informell – dem Protektorat der Völkerrechtsgemeinschaft überantwortet war.

Wenngleich die wirtschaftliche Konstellation zwischen den „zivilisierten“ Staaten und dem Osmanischen Reich nicht zuletzt aufgrund des institutionellen Rahmens schon in der Frühphase der Industrialisierung den Vorstellungen von einer „natürlich“ vorbestimmten Arbeitsteilung unter Zonen mit divergierenden Entwicklungsmöglichkeiten weitgehend entsprach (18), erschwerten dennoch jahrzehntelang störende Elemente die vollständige Erschließung der orientalischen Märkte. Abgesehen von den zur politischen Sphäre gezählten Unwägbarkeiten, wie zahlreichen gewaltsamen Auseinandersetzungen im Inneren, Kriegen gegen äußere Feinde, spontanen Willkürakten lokaler Autoritäten, ungezügelter Ausschreitungen gegen die Fremden und durch die Rivalität der Großmächte zusätzlich hervorgerufenen Turbulenzen, erwiesen sich insbesondere die aus dem Zusammenprall der unterschiedlichen zivilrechtlichen Normen und Verfahrensmodalitäten (19) erwachsenden Streitigkeiten sowie die den Erkenntnissen einer vernunftge-

leiteten Staatswissenschaft widersprechende Zoll- und Fiskalpolitik der Pforte als Hemmnisse der ökonomischen Durchdringung. Einerseits konnten nämlich die Untertanen des Sultans darauf beharren, „gemischte“ Prozesse vor den einheimischen Gerichten auszutragen, deren Erkenntnis schon aufgrund der konträren Auffassungen hinsichtlich der Verfügungsgewalt über Eigentum und der Angemessenheit des Erzielens materieller Vorteile kaum akzeptable Ergebnisse erwarten ließen. Andererseits wurden durch das osmanische Steuersystem die Zirkulation zahlreicher Produkte im Inneren des Reiches und der Export eines erheblichen Teiles der Grundnahrungsmittel und Rohmaterialien bedeutend stärker belastet als sämtliche Importpositionen. Diese Diskrepanz war auf die Degeneration von Maßregeln, die ursprünglich den Endverbrauchern und den Gewerbetreibenden eine ausreichende Versorgung bei niedrigerem Preisniveau bieten und der Beschränkung der Aktivitäten „westlicher“ Unternehmer auf die Umschlagplätze des grenzüberschreitenden Warenverkehrs dienen sollten, zu bloßen Instrumenten für eine Steigerung der öffentlichen Einnahmen zurückzuführen. Da nämlich die Beteiligung der Ausländer am gesamten Handel des Reiches ständig wuchs, die Kapitulationen aber den Abgabensatz für den zwischenstaatlichen Gütertausch und eine Befreiung der Angehörigen privilegierter Nationen von direkten Steuern festlegten, gingen die türkischen Zentralbehörden und die Provinzstatthalter ab dem Beginn des 19. Jahrhunderts – begünstigt durch die Kriegswirren – dazu über, vorerst alle über die Verzollungsstätten hinausreichenden Transaktionen den Binnen- oder Detailgeschäften zuzurechnen und mit Verkehrsabgaben oder Konsumgebühren zu belegen, sowie ferner unter Berufung auf die Vertragsklauseln hinsichtlich zulässiger Exportbeschränkungen von den in der „Christenheit“ gefragten Produkten mittels der Einrichtung von Monopolen oder durch den Verkauf von Ausfuhrlicenzen höhere Einkünfte abzuschöpfen (20). Zwar hielt auch unter diesen Bedingungen die Expansion des Absatzes von industriell gefertigten Erzeugnissen und von Kolonialwaren im Orient ebenso unvermindert an, wie die der Lieferungen von Rohmaterialien und Nahrungsmitteln aus Südosteuropa und dem östlichen Mittelmeerraum in der Okzident, da im Osmanischen Reich die fiskalische Belastung der Importe weiterhin erheblich unter den usuellen Sätzen der „zivilisierten“ Staaten lag und das Preisniveau der Exportgüter, solange diese nicht substituierbar waren, die Nachfrage nur mäßig beeinflusste. Aber die administrativen Neuerungen brachten für einen Teil der Kaufleute nicht nur die Verdrängung aus bis dahin betriebenen Sparten, eine Benachteiligung gegenüber den Lizenzinhabern oder eine räumliche Beschränkung des Aktionsfeldes mit sich, sondern gaben vor allem Anlaß zu Streitigkeiten mit

den Mautbehörden, die bei jeder Form des Warenumschlages – auch wenn dies den Traktaten widersprach – die zusätzlichen Abgaben einzuheben trachteten (21).

Trotz aller Imponderabilien waren jedoch in der Levante sowohl die kommerziellen Erfolgsaussichten als auch die Sicherheit von Leben und Eigentum der Ausländer in einem vergleichsweise hohen Ausmaß gewährleistet, wofür außer dem vielfach durch persönliche Motive verstärkten Interesse der einheimischen Obrigkeiten an einem florierenden Handel (22) das dichte Netz konsularischer Vertretungen und die, auch durch die ständige Anwesenheit zahlreicher Kriegsschiffe manifestierte, relative Nähe zu den „christlichen“ Mächten sorgte. Überdies erwachsen aus dem in manchen Bereichen exotischen Umfeld nicht nur Risiken sondern auch entsprechende Chancen auf hohe bis außerordentliche Gewinne, wobei selbst seriöse Kaufleute den landesüblichen Verhältnissen – mehr oder weniger freiwillig – Tribut zollen mußten. In besonders starkem Ausmaß traten derartige Charakteristika des Geschäftslebens während länger andauernder Kriegsphasen hervor, ein Phänomen, durch das sich die Levante freilich nicht von anderen Weltteilen unterschied. Außer der günstigen konjunkturellen Entwicklung zeitigten die militärischen Auseinandersetzungen, bei denen mehrmals der Zusammenbruch der osmanischen Herrschaft bevorzustehen schien, für den Handel der Ausländer noch weitere positive Effekte, indem die Friedensverträge bis 1829 stets auch einschlägige Zugeständnisse enthielten und die Pforte schließlich im Zusammenhang mit zwei weiteren Konflikten die entscheidenden Schritte in Richtung einer vollständigen wirtschaftlichen Öffnung des Reiches unternahm.

Zu den ausschlaggebenden Momenten für entsprechende Reformen, mit denen 1839 die Tansimat-Periode einsetzte, zählten die Kriegspläne des Sultans gegen Mohammed Ali, den Pascha von Ägypten, der bis 1833 auch Groß-Syrien, Kilikien, Kreta, den westlichen Teil der arabischen Halbinsel und den Sudan seinem Hoheitsbereich einzugliedern vermochte. Als Fundament dieser Machtstellung galten die Einkünfte aus den Monopolen, gegen deren Ausweitung die europäischen Regierungen zwar permanent protestierten, ohne jedoch vorerst die türkischen Minister zu wirkungsvollen Gegenmaßnahmen bewegen zu können. Mit geradezu missionarischem Eifer gelang aber dem britischen Botschafter, schließlich doch ein Programm der „Verwestlichung“ zu initiieren, das die inneren Kräfte des Reiches stärken und dem Sultan zugleich die Unterstützung der „zivilisierten“ Welt einbringen sollte. Den Prolog dieser Bestrebungen stellte ein 1838 zwischen dem

Londoner Kabinett und der Pforte abgeschlossener Handelsvertrag dar, in dem die Aufhebung sämtlicher Monopole und Binnenabgaben festgelegt, der osmanischen Seite jedoch als Kompensation für die finanziellen Ausfälle die Einhebung von Zollzuschlägen gestattet wurde, wodurch die legale Belastung beim Import fünf Prozent und beim Export zwölf Prozent erreichen durfte. Allerdings wäre das neue System wegen der veraltungstechnischen Komplikationen auf bilateraler Grundlage kaum realisierbar gewesen, weshalb das Abkommen vorsah, daß andere Staaten die Vereinbarungen übernehmen konnten. Aufgrund der evidenten Vorteile entschlossen sich zunächst auch Frankreich und dann die Nationen zweiter Ordnung zu ähnlichen Verträgen, und die Habsburgermonarchie trat 1839 dieser Regelung provisorisch für den Seehandelsbereich ebenfalls bei (23).

Die in Konstantinopel gehegte Hoffnung, Mohammed Ali mittels der Liberalisierung finanziell zu schwächen oder aber in einen Konflikt mit Großbritannien zu verwickeln, erwies sich freilich als verfehlt, da der Pascha seine Bereitschaft zur Durchführung der entsprechenden Maßnahmen proklamierte. In dieser Situation versuchte der Sultan, durch einen Angriff auf Syrien doch noch einen Erfolg erzwingen zu können, aber die türkischen Streitkräfte erlitten ein derartiges Debakel, daß das gesamte Reich der Auflösung nahe schien. Um den unabsehbaren Konsequenzen einer derartigen Entwicklung vorzubeugen, kristallisierte sich nach verwirrenden Verhandlungen schließlich eine Allianz von Großbritannien, Österreich, Rußland und Preußen heraus, die den Schutz der legitimen Dynastie in Konstantinopel übernahm. Da nur Frankreich die Partei des Usurpators ergriff, gelang unter der Patronanz der übermächtigen Koalition dann 1840 die Rückeroberung Syriens, doch erhielt Mohammed Ali – unter anderem mit der Auflage, den Bestimmungen der Freihandelsverträge nachzukommen – die erbliche Herrschaft über Ägypten verliehen. Das wichtigste Ergebnis der Bemühungen zur Beilegung der Orientkrise stellte allerdings die 1841 zwischen dem Sultan und den fünf Großmächten abgeschlossene Meerengen-Konvention dar, die ein Verbot der Passage fremder Kriegsschiffe in Friedenszeiten festlegte. Mit diesem Abkommen wurde nicht nur der Anlaß für einen seit 1833 latenten Konflikt zwischen Großbritannien und Rußland beseitigt, sondern auch ein Teil des Osmanischen Reiches einem internationalen Mandat und damit dem Protektorat der Völkerrechtsgemeinschaft überantwortet.

Durch die seitens der Regierungen in London und in St. Petersburg seit 1839 immer deutlicher bekundete Bereitschaft, einen Ausgleich der Gegensätze anzustreben, büßte auch der wesentlichste Defekt, den das neu

etablierte Freihandelssystem des Osmanischen Reiches aufwies, erheblich an Brisanz ein. Als einzige „meistbegünstigte Nation“ von Bedeutung trat nämlich Rußland dem Vertragswerk nicht bei, sondern beharrte auf den alten Privilegien, weshalb die Kaufleute des Zarenreiches ohne Gegenleistung an der Liberalisierung teilhaben und sämtliche Transaktionen bei einem Zollsatz von drei Prozent abwickeln konnten. Aufgrund dieser Verzerrung der Konkurrenzverhältnisse drohte die Gefahr, daß entweder der gesamte Handel in den unter der Verwaltungshoheit der Pforte stehenden Gebieten an russische Firmen übergehen oder aber, wenn die türkischen Behörden – sei es aufgrund der Interventionen der anderen Großmächte, sei es aus finanzieller Bedrängnis – auf die bewährten Methoden der indirekten Belastung zurückgriffen, eine Serie heftiger Kontroversen aufbrechen werde. Da aber eine derartige Entwicklung den Intentionen aller beteiligten Regierungen widersprach, stimmte das Kabinett in St. Petersburg zunächst informell einer gleichartigen fiskalischen Belastung zu und trat, nachdem ein Besuch des Zaren in London eine weitere Annäherung zu Großbritannien eingeleitet hatte, schließlich 1846 durch einen Handelsvertrag, der außer einigen Kautelen auch kleinere Konzessionen an die Pforte enthielt, dem neuen System bei. Mit diesem Akt der Solidarität gegenüber den anderen „zivilisierten“ Staaten endeten im kommerziellen Bereich die Positionskämpfe zwischen den Großmächten um die Zuerkennung spezieller Vorrechte seitens des Sultans. Denn die auf alle „meistbegünstigten Nationen“ erstreckte vertragliche Bindung hinsichtlich der Höchstsätze von Additionalabgaben im grenzüberschreitenden Gütertausch zwängte die Pforte in ein handels- und steuerpolitisches Korsett, innerhalb dessen jede substantielle Veränderung nur noch durch ein Übereinkommen mit der Gemeinschaft der „beati possidentes“ möglich war.

Die Tendenzen zur Akkordierung des Vorgehens der Großmächte in kommerziellen Belangen kennzeichneten auch den Wandel der Usancen bei den Tarifverhandlungen, wobei Rußland auch in dieser Materie am längsten einen gesonderten Kurs verfolgte. Allerdings war dieses Verhalten ebenso wenig durch Faktoren der „höheren“ Politik bestimmt, wie die schon 1837 von allen Staaten, einschließlich des Zarenreiches, bekundete Absicht, mit der Pforte eine kollektive Vereinbarung zu treffen. Denn die wesentlichsten Motive für einen derartigen Abschluß, der aufgrund der Turbulenzen beim Übergang zum Freihandel vorerst nicht zustande kam, besaßen für jede der beteiligten Nationen ungeachtet der im Detail unterschiedlichen Interessen gleichermaßen Gültigkeit. Durch diese Abmachungen mit den osmanischen Hoheitsträgern – in Ägypten wurden gesonderte Regulative ausgehandelt – sollten die seriösen Kaufleute eine adäquate Grundlage für die Geschäftstätigkeit

1816 und 1820 getroffenen Vereinbarungen abschätzen. Einerseits verzerrten bis zum Wiener Kongreß die Kriegswirren und die Kontinentalsperre die Handelsverhältnisse und das Preisgefüge in extremer Weise, andererseits trugen die Resultate den Auswirkungen der industriellen Revolution nur unzureichend Rechnung. Wegen der langen Geltungsdauer entsprachen nämlich die schon in der Anfangsphase unvollständigen Abkommen nach wenigen Jahren in Bezug auf die Klassifikation der Importgüter nicht mehr der durch technische Neuerungen bedingten Ausweitung der Produktpalette, wodurch Probleme bei der Zollbehandlung entstehen konnten. Eher belanglos dürften dagegen die von Umstellungen der Fertigungsverfahren, insbesondere dem Übergang von Handarbeit zu maschineller Erzeugung, verursachten Verbilligungen geblieben sein, die ohnehin durch den Wertverfall des Piasters mehr als ausgeglichen wurden. Noch stärker sank allerdings durch den Kursverlust der türkischen Währung bei den tendenziell steigenden Rohstoffpreisen die fiskalische Belastung des Exports ab, weshalb die Repräsentanten der Großmächte bestrebt waren, die Laufzeit der „ein Prozent-Tarife“ möglichst zu verlängern (25). Diese Phänomene und die 1821 mit dem griechischen Freiheitskampf einsetzende Kriegskonjunktur in der Levante dürften auch die negativen Auswirkungen abgeschwächt haben, die dem französischen Handel aus dem 1816 getätigten Abschluß erwachsen, der auf einem Preisniveau beruhte, das vor der in diesem Jahr ausbrechenden Wirtschaftskrise relevant war. Zu deutlich besseren Ergebnissen gelangten dagegen 1818 die Habsburgermonarchie und 1820 das Vereinigte Königreich, während Rußland wegen der spannungsgeladenen Beziehungen zum Regime in Konstantinopel, die schließlich 1828 in einen Krieg mündeten, vorerst einer Revision ausweichen konnte.

Nach dem Frieden von Adrianopel mußte das Zarenreich dann aber einschlägige Verhandlungen aufnehmen und 1831 nicht nur höhere Zollsätze akzeptieren, sondern auch die Normen für die Besteuerung des türkischen Binnenmarktes offiziell anerkennen. Dennoch bedeutete die 1837 erklärte Bereitschaft des Hofes in St. Petersburg, der dem Sultan nach einem 1833 vereinbarten Defensivbündnis in mehreren Belangen entgegenkam, einem von der Pforte angestrebten Gemeinschaftstarif aller „christlichen“ Staaten beizutreten, einen Verzicht auf spezielle Vorteile. Das Zarenreich zog allerdings die Zustimmung nach dem Übergang zum Freihandel wieder zurück und traf 1843 nochmals eine gesonderte Abmachung. Aber das isolierte Vorgehen blieb nach der informellen Anerkennung der Kompensationsgebühren für die Konkurrenzverhältnisse belanglos, weil

sich die russischen Firmen in der Folge auf den bilateralen Güteraustausch konzentrierten, in dem Rohmaterialien, Nahrungsmittel und „ordinäre“ Waren dominierten.

Für alle anderen Kaufleute galt hingegen ab 1839 ein kollektives Zollabkommen, wobei die Klassifikation und die Höhe der Abgaben für das Importschema in einem additiven Verfahren zustandekamen, indem jede Nation mit der türkischen Seite die Einschätzung der Erzeugnisse heimischen Ursprungs und der wichtigsten Artikel des Zwischenhandels vornahm. Zwar entfielen die umfangreichsten Kontingente weiterhin auf die Großmächte, doch fügten auch die anderen Staaten einige Positionen hinzu. In einer zweiten Phase, an der sich die österreichischen Kommissäre wegen grundlegender Differenzen hinsichtlich eines Beitritts zum neuen Vertragssystem nicht beteiligten, wurden die Zollsätze für die Exportprodukte orientalischer Provenienz zwischen dem Großmächtern und einer britisch-französischen Delegation ausgemittelt. Aus den Ergebnissen aller gremialer Vereinbarungen setzte sich dann ein von der französischen Botschaft redigierter und veröffentlichter Gesamttarif zusammen, der zumindest bis 1846 für alle beteiligten Nationen verbindliche Gültigkeit besaß (26). Trotz der stark gestiegenen Wertansätze lagen diese vorerst bei der Grundberechnung unter der Grenze von drei Prozent, doch stellte sich spätestens 1844 nach einer Stabilisierung des Paster-Kurses heraus, daß infolge des Absinkens der Preise von zuvor monopolisierten Landesprodukten und von europäischen Fertigwaren eine Revision zahlreicher Positionen angebracht war.

Bei den 1846 eingeleiteten Verhandlungen, die nach dem Modus der vorangegangenen Runde ablaufen sollten, wandte daher erstmals die osmanische Seite eine Verzögerungstaktik an. Allerdings trugen auch die diplomatischen Missionen zur Verschleppung bei, indem sie trotz besseren Wissens die Forderung der Kaufleute übernahmen, als Grundsatz für das Schätzungsverfahren eine Reduzierung der Detailpreise um 25 Prozent festzulegen. Wie nicht anders zu erwarten, lehnten die türkischen Finanzexperten dieses Ansinnen vehement ab, wobei sie sich auf die Argumentation stützten, daß ein derartiger Abzug bei einer Kalkulation analog der in den Kapitulationen vorgesehenen Abgabe „in natura“ keineswegs zu rechtfertigen sei. Zusätzlichen Auftrieb verlieh dem Widerstand der Pforte ab 1848 eine Begleiterscheinung der Revolutionsereignisse, als nämlich – mit bedingt durch inflationäre Tendenzen in einigen Staaten – bei Industrieerzeugnissen geradezu eine Schleuderkonkurrenz in der Levante einsetzte. Während aber die französische Vertretung dann doch Einsicht zeigte und die

kommissionellen Beratungen aufnahm, beharrten die Repräsentanten der anderen Mächte auf einer Klärung des Prinzips, und der britische Botschafter vermochte schließlich eine Regelung der Wertbestimmung durchzudrücken, die von den Marktpreisen in Konstantinopel beim Import einen Abschlag von 20 Prozent und beim Export von 16 Prozent fixierte. Auf dieser Grundlage vereinbarten die Delegierten aller Staaten in getrennten Sitzungen mit dem Großmautherrn vorerst die Einfuhrzölle, wobei die Kommissionen durch gegenseitige Information bei gleichartigen Artikel auch idente Ansätze zu erreichen trachteten. Die anschließend vorgesehenen gemeinsamen Verhandlungen über den Ausfuhrtarif entfielen, indem die Mission des Vereinigten Königreiches diese Aufgabe für die gesamte „zivilisierte“ Welt übernahm. Zwar erhoben die diplomatischen Vertreter der beiden übergangenen Großmächte einige Einwände gegen einen derartigen Affront, aber letztlich akzeptierten bis 1851 alle Nationen vollinhaltlich diesen Abschluß, der laut der Beurteilung des österreichischen Delegationsleiters „so günstig ist als er nur ausfallen konnte“ (27).

Für eine weitere Irritation sorgte 1850 die Regierung in Bern, die auf Betreiben des Kaufmännischen Directoriums von St. Gallen durch den Geschäftsträger in Paris ersuchen ließ, daß nur die französische Botschaft in Konstantinopel eine Tarifierung der eidgenössischen Produkte durchführen solle. Die Initiative richtete sich gegen die Vorgangsweise der österreichischen Kommission, zu deren Mitgliedern auch der aus Winterthur stammende Großhändler Konrad Peter zählte, da diese bereits eine Einschätzung der „Schweizer Waren“ vorgenommen hatte. Um den Eindruck einer Einmischung in die Entscheidungen des kleinen Nachbarstaates hinsichtlich der Protektionsverhältnisse zu vermeiden, erteilten die Ministerien in Wien die Anweisung, die beanstandeten Positionen aus dem Verhandlungskontingent der Habsburgermonarchie zu eliminieren, obwohl einige gewichtige Gründe gegen dieses Verfahren sprachen. Einerseits lagen die bis dahin von der französischen Kommission erreichten Bewertungen wegen des Entschlusses, die Beratungen vor der Regelung der Abschlagsquote aufzunehmen, real über den von den österreichischen Delegierten vereinbarten Zollsätzen. Andererseits umfaßte die Bezeichnung „Schweizer Waren“ keineswegs nur Produkte, die in der Eidgenossenschaft hergestellt wurden, sondern bedruckte Baumwollgewebe eines breiten Sortiments, das abgesehen von Vorarlberg auch aus dem Zollverein stammte. Im Prinzip blieb zwar die über diese Argumente hinausreichende Erwägung bedeutungslos, ob nicht der größere Anteil des schweizerischen Handels mit dem Orient über Triest und die Donauroute lief und ob nicht gerade die zur Klientel der Habsburgermonarchie zählenden eidgenössischen

schen Firmen in Konstantinopel die berufenen Vertreter für die Tarifierung stellen konnten. Dagegen zeigte sich aber in der Praxis, daß die Kombination von geschäftlicher Interessenlage und Qualifikation durchaus als bestimmender Faktor auf die Vorgangsweise der österreichischen Mission einwirkte, indem diese Konrad Peter auch für die folgende, 1855 anlaufende Verhandlungsrunde als Kommissär nominierte, während die unter französischem Schutz stehenden schweizerischen Kaufleute weder von sich aus eine idente Maßnahme der Botschaft zu erreichen vermochten, noch anscheinend über entsprechende personelle Kapazitäten für diese Aufgabe verfügten. Denn als der Bundesrat schließlich 1857 in Paris wegen der Einbindung eines nationalen Experten in die Beratungen mit der Pforte vorführte, wurde seitens des Departments in Bern bezeichnenderweise Konrad Peter für die Funktion ausgewählt (28).

Wenn die 1850 abgeschlossene Einschätzung der „Schweizer Waren“ trotz des taktischen Mißgriffes der französischen Vertretung und der nur indirekt – über den Informationsaustausch zwischen den Kommissionen – möglichen Einflußnahme eines eidgenössischen Delegierten ein zufriedenstellendes Ergebnis brachte, weshalb auch die Gesandtschaften der Habsburgermonarchie und Preußens die einschlägigen Tarifpositionen akzeptierten, war dies freilich vor allem dem Elan des britischen Botschafters und dem allgemein niedrigen Preisniveau zuzuschreiben. Die schon generell günstigen Abgabensätze für alle Import- und Exportgüter sanken dann während des folgenden wirtschaftlichen Aufschwungs real weiter ab, und als nach kurzfristigen Krisenerscheinungen im Vorstadium des Krimkrieges die Streitkräfte der Alliierten des Sultans in das Kampfgeschehen eingriffen, setzte im gesamten östlichen Mittelmeerraum und in den osmanischen Teilen des Schwarzmeergebietes eine Handelskonjunktur von bis dahin unerreichtem Ausmaß ein.

Aus dieser Entwicklung konnten allerdings die türkischen Finanzen wegen der auf wenige Produkte beschränkten Verzollung „ad valorem“ und wegen eines neuerlichen Nachgebens des Piaster-Kurses nur relativ begrenzte Vorteile ziehen. Als daher im März 1855 sämtliche Tarife ausliefen, anerkannte zwar die Pforte die Berechtigung des Vorschlages der diplomatischen Vertretungen, wegen des nicht zuletzt durch den Bedarf der verbündeten Armeen verzerrten Preisniveaus eine Revision aufzuschieben, versuchte jedoch wenigstens eine Anhebung der Sätze um die Abzugsquoten von 20 und 16 Prozent zu erreichen. Den vereinten Bemühungen der Missionschefs der drei alliierten Großmächte gelang aber, eine konkrete Vereinbarung zu verschleppen, bis 1857 nach dem Hereinbrechen der

Wirtschaftskrise wieder angemessene Bedingungen für einen günstigen Abschluß herrschten (29).

In beschränktem Umfang trugen aber schließlich die in Konstantinopel tonangebenden Mitglieder der Völkerrechtsgemeinschaft dem durch die Friedensverträge geänderten Status des Osmanischen Reiches doch Rechnung. Freilich bewirkte die Anerkennung der Intentionen eines 1856 verkündeten Reformedikts, das über die materiellen Bestimmungen des wegbereitenden Erlasses zur „Verwestlichung“ von 1839 weit hinausreichte, keine substantielle Hilfestellung zur Bewältigung der sozialen und ökonomischen Probleme im Herrschaftsbereich des Sultans. Denn die Kapitulationen blieben als Fundament der Position „christlicher“ Ausländer vollinhaltlich in Kraft und selbst bezüglich der informellen Weiterungen der Konzessionen wurden nur Mißstände bei der Verleihung von Schutzpatenten und der Handhabung der Konsularjurisdiktion beseitigt. An den steuerlichen Privilegien hielten die „meistbegünstigten“ Nationen dagegen unvermindert fest, weshalb letztlich einem erfolgreichen Wirken westlicher Berater bei der Sanierung der türkischen Finanzen enge Grenzen gesetzt waren. Nur im Bereich der „höheren“ Politik leisteten die Verbündeten des Sultans auch nach dem Friedensschluß einen effektiveren Beitrag zur Stabilisierung des Regimes in Konstantinopel, indem sie – freilich beschränkt auf die unter der Verwaltungshoheit der Pforte stehenden Gebiete – bei der Schlichtung von Konflikten im Inneren moralische, institutionelle und fallweise sogar militärische Unterstützung gewährten. Als Begleitererscheinung dieser Patronage etablierte sich jedoch die Botschafterkonferenz der „Großen Fünf“ gleichsam als Nebenregierung, wobei dieses Konseil, in dem das domestizierte Zarenreich und Preußen vorerst noch zurückhaltend agierten, auch als Instanz zur Kontrolle der groß angekündigten Reformvorhaben auftrat.

Eine der versprochenen Maßregeln, deren Ausführung periodisch eingemahnt wurde, betraf die Beseitigung der letzten Barrieren, die eine vollständige wirtschaftliche Erschließung durch die „zivilisierte“ Welt hemmten. Denn die Pforte hatte zwar einerseits während des Krimkrieges sowohl die gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Konzessionierung von Eisenbahnen und Banken geschaffen als auch die erste Auslandsanleihe aufgenommen, sowie andererseits bereits 1850 einen vom französischen Vorbild inspirierten Handelskodex erlassen und in der Folge gemischte Kommerztribunale eingerichtet; einer gänzlichen Angleichung des zivilrechtlichen Systems an die in der „Christenheit“ ausgeformten Modalitäten stand allerdings, da diese Umstellung eine Laisierung des Staatswesens erfordert

hätte, die Inkompatibilität der grundlegenden Normen entgegen. Dieser Kategorie ließ sich jedoch das nach wie vor aufrechte Verbot des Erwerbes von Realitäten durch Ausländer keineswegs zuordnen, weshalb dessen Aufhebung auch im Reformedikt von 1856 zugesagt wurde. Aber die türkischen Minister lehnten eine diesbezügliche Adaption der gesetzlichen Bestimmungen entschieden ab, solange die Bestrebungen der Großmächte auf die inakzeptable Lösung hinausliefen, das Eigentum an Grundstücken und an Bergwerken ebenfalls dem ohnehin obsoleten Regime der Kapitulationen zu unterwerfen.

Während eine Regelung dieser Materie erst 1867 und 1869 gelang (30), indem die westlichen Nationen die Berechtigung der Einwände schließlich doch anerkannten, konnten die Repräsentanten der Zivilisation die Pforte bereits 1860 überzeugen, die Handels- und Zollpolitik durch eine Abkehr vom Fiskalismus nach rationalen volkswirtschaftlichen Vorstellungen auszurichten. Die Initiative für die Veränderung ging in diesem Fall vom französischen Botschafter aus, der in der letzten Phase der 1857 aufgenommenen Tarifverhandlungen den Vorschlag einbrachte, die Belastungsquoten beim Import und beim Export gleichmäßig mit 6 Prozent anzusetzen. Obwohl eine derartige Umschichtung vor allem den Interessen jener Staaten entsprach, die – wie Frankreich – im Handel mit der Türkei ein hohes Passivum verzeichneten, fand das Projekt allgemein eine positive Aufnahme. Allerdings verband die Pforte die Erklärung, in konkrete Beratungen über ein neues Zollsystem eintreten zu wollen, mit der Forderung, die Abgabensätze für die Ein- und Ausfuhr mit 8 Prozent zu fixieren und als Ausgleich für die Schmälerung der Einkünfte wenigstens Monopole auf Salz und Tabak zuzulassen. Aus prinzipiellen Erwägungen lehnte zwar der britische Botschafter, dem im weiteren Verlauf des Verfahrens eine dominierende Rolle zufiel, diese Form des Abweichens vom Freihandel ab, offerierte jedoch als Ersatzlösung, den Import beider Güter zu verbieten und gleichzeitig den Export völlig frei von Taxen zu gestatten. Darüber hinaus verlangte das Londoner Kabinett die jährliche Absenkung der Ausfuhrzölle um jeweils ein Prozent, die gänzliche Abschaffung der Transitzölle, die Limitierung der Ertragsteuern auf exportfähige Agrarprodukte und schließlich noch die verbindliche Zusage bezüglich einer gesetzlichen Regelung für den Erwerb von Realitäten durch Ausländer. Trotz aller Bereitwilligkeit gegenüber den Regierungen jener beiden Staaten, die für die Plazierung weiterer Anleihen primär in Frage kamen, akzeptierten die türkischen Minister weder eine derart gravierende Beschränkung der Finanzhoheit über den landwirtschaftlichen Sektor noch die Junktifizierung zwischen dem kommerziellen Bereich und den rechtlichen Normen hinsichtlich des Eigentums an liegenden

Gütern. Nach der Eliminierung dieser Materien schritten jedoch die Verhandlungen zügig voran, wobei die beiden Botschafter die Intentionen der Pforte noch in einigen anderen Belangen in begrenztem Umfang berücksichtigten. Denn die bis Februar 1861 paraphierten Entwürfe entsprachen zwar in allen wesentlichen Bestimmungen den britischen Vorgaben, doch sollten die Zölle auf die Ausfuhr nur bis auf ein Prozent und jene für den Transit vorerst auf zwei Prozent sowie dann nach acht Jahren ebenfalls auf ein Prozent abgesenkt werden. Eine weitere Konzession betraf den Handel mit „Pulver, Kanonen, Kriegswaffen und militärischer Munition“, indem die osmanischen Behörden die freie Einfuhr dieser Artikel verbieten durften (31).

Allerdings schoben die britische und die französische Regierung, gewarnt durch die nach 1838 aufgetretenen Kalamitäten, einen definitiven Abschluß noch hinaus, bis die übrigen Großmächte verbindliche Erklärungen abgaben, Verträge auf identer Grundlage vereinbaren zu wollen. Während jedoch Rußland einem Beitritt zu den neuen Regulativen verhältnismäßig rasch zustimmte, zögerte die Habsburgermonarchie mit einer positiven Antwort, und Preußen blieb mit der Begründung passiv, für den Zollverein alle jene Begünstigungen zu beanspruchen, die der österreichische Landhandel mit dem Osmanischen Reich möglicherweise eingeräumt erhalte. Abgesehen von der auf irrationalen Erwartungen beruhenden Forderung des Berliner Kabinetts waren die Akteure in Wien und in Konstantinopel mit sämtlichen Facetten der seit 1839 bestehenden Problematik dieses Komplexes in den vorangegangenen Jahren immer wieder konfrontiert worden, ohne auch nur den Ansatz einer zufriedenstellenden Lösung finden zu können. Die Habsburgermonarchie hatte nämlich das durch die britisch-französischen Verträge eingeführte System nur mit dem Vorbehalt übernommen, in den drei Donaufürstentümern sowie in Bosnien und der Hercegovina auf dem Weiterbestehen aller verbrieften und informell erworbenen Vorrechte einschließlich der Zollsätze von drei Prozent zu beharren. Da in der Folge mehrere Anläufe zum Abschluß einer definitiven Regelung vor allem an der unnachgiebigen Haltung der österreichischen Wirtschaftsbehörden scheiterten, bescherte das Provisorium de jure durch mehr als zwanzig Jahre der Habsburgermonarchie spezielle Begünstigungen im Gütertausch mit den Nachbargebieten im Südosten, ohne jedoch auch faktische Vorteile gegenüber der Konkurrenz anderer Staaten zu gewähren. Denn die Regierungen der drei autonomen Territorien belegten, basierend auf der inneren Verwaltungshoheit, sämtliche Import- und Exportgüter mit gleichförmigen Wertzöllen, die in der Moldau und in der Walachei 5 Prozent und in Serbien 3 Prozent betragen, während in Bosnien und der Hercegovina der

Handel mit der „Christenheit“ beinahe ausschließlich über österreichisches Territorium erfolgte, weshalb die niedrigen Abgabensätze primär eine Schmälerung der türkischen Einkünfte nach sich zogen. Für die auch in juristischen und steuerlichen Belangen vielfach nur noch fiktiven Privilegien nahm jedoch die Habsburgermonarchie eine Serie schwerer Konflikte mit den Fürstentümern in Kauf, und die Pforte ließ sich 1853 nur mittels massivster Drohungen dazu bewegen, die Abgabensätze im Warenverkehr mit Dalmatien und der Militärgrenze auf das geforderte Ausmaß zu senken (32). Außerdem belastete diese Vorgangsweise auch die Beziehungen zu den anderen Mächten, insbesondere jene mit Großbritannien, das generell nicht nur die Rahmenbedingungen für einen freien sondern auch für einen fairen Handel zu gewährleisten trachtete. Dennoch verbanden die für die kommerziellen Agenden zuständigen Ministerien in Wien mit der Berufung auf besondere rechtliche und geographische Gegebenheiten die vage Hoffnung, zumindest für Bosnien und die Hercegovina eine weitreichende Ausnahmeregelung durchsetzen zu können.

Derartige Erwägungen bestimmten auch die Taktik der Habsburgermonarchie im weiteren Verlauf der Verhandlungen. Als nämlich der französische und der britische Botschafter nach einer Revision der ursprünglichen Entwürfe – einige Klauseln über die reziproke Anwendung der Begünstigungen wurden hinzugefügt und die Geltungsdauer auf 28 Jahre ausgeweitet – schließlich bis zum Mai 1861 die Verträge unterzeichneten, ließ die österreichische Regierung in Konstantinopel erklären, für den Seehandel eine Vereinbarung auf identer Grundlage treffen zu wollen und zugleich ein Zusatzabkommen über den Landverkehr anzustreben. Auf diese Weise sollte die Pforte unter Druck gesetzt werden, da einerseits Rußland kurz vor dem Abschluß stand und andererseits die Westmächte darauf drängten, das neue System unter Einbeziehung aller erstrangigen Handelsnationen möglichst rasch zu installieren. Zwar erstreckte der britische Botschafter dann den Termin letztlich bis zum März 1862, doch konnten die türkischen Minister bis zu diesem Zeitpunkt nicht in allen sensiblen Materien mit der österreichischen Seite einen Konsens erzielen. Bei der Paraphierung der allgemeinen Regulative, die analog der bereits ratifizierten Verträge erfolgte, traten keine größeren Differenzen auf und selbst hinsichtlich der schwierigen Frage der drei Fürstentümer, deren Zollpolitik das Regime in Konstantinopel ohnehin nicht mehr zu beeinflussen vermochte, gelang dadurch eine Übereinstimmung, daß dieser Komplex in eine Additionalakte ausgegliedert und mit der unverbindlichen Formulierung, den Status quo weiterhin zu belassen, abgehandelt wurde. Hingegen leistete die Pforte bezüglich jener

Ausnahmen, die an der Grenze mit Bosnien und der Hercegovina gelten sollten, einen zwar zählen aber wegen des Termindrucks aussichtslosen Widerstand. Denn als das neue System im März 1862 für alle übrigen Staaten – auch für Rußland und für Preußen – in Kraft trat, beanspruchten die Kaufleute der Habsburgermonarchie das Recht, alle Artikel einschließlich des Salzes bei einer Zollbelastung von 5 Prozent ungehindert importieren zu dürfen. Da bei einer längeren Dauer dieses Zustandes dem Fiskus größere Ausfälle drohten und überdies die Forderung anderer Nationen nach Kompensationen zu befürchten war – im Hintergrund schwang sogar die Besorgnis mit, das Zarenreich könnte den gemeinsamen Kurs wieder verlassen, boten die türkischen Unterhändler schließlich für die beiden strittigen Provinzen eine Reduktion der Zollsätze auf sechs Prozent bei der Einfuhr und auf ein Prozent bei der Ausfuhr an (33).

In dieser hektischen Situation sorgte die wieder einmal aktuelle Frage der Interessenvertretung der Eidgenossenschaft im Osmanischen Reich noch für zusätzliche Verwirrung. Denn der Bundesrat ersuchte die französische Regierung, bei der Pforte eine Einbeziehung der Schweiz in den neuen Handelsvertrag durchzusetzen und der Botschafter in Konstantinopel interpretierte diese Aufforderung dahingehend, infolge dieses Mandates ein exklusives Recht auf die Protektion über alle eidgenössischen Bürger in seinem Wirkungsbereich beanspruchen zu können. Allerdings bekundete der Missionschef keine Ambitionen auf eine derartige Ausweitung der Befugnisse, um nicht die Beziehungen zur österreichischen Vertretung zu belasten, weshalb die beiden Botschafter übereinkamen, den Status quo unverändert zu belassen und den Schweizern die Wahl der Schutzmacht weiterhin freizustellen. Das Außenministerium in Wien bewerte dieses Arrangement auch als positive Norm für die Regelung des gesamten Komplexes und leitete eine diesbezügliche Information an die Regierung in Bern weiter.

Während die Begründung des französischen Botschafters, nicht plötzlich „l'instinct de la race“ der österreichischen Protégés mißachten zu wollen, noch einigermaßen plausibel wirkt, da die Helvetische Konföderation einen identen Auftrag bereits 1838 erteilt hatte, der in der Folge als verbindliches Übereinkommen ausgelegt wurde, mutet der Zeitpunkt der Aktion im März 1862 doch etwas seltsam an. Denn das einschlägige Ansuchen des Bundesrates war schon im Frühjahr 1861 ergangen und der Missionschef hatte dieses auch sogleich an die Pforte weitergeleitet (34).

Die Ministerien in Wien dürften jedoch dieser Demonstration der Solidarität zwischen den Großmächten nicht mehr bedurft haben, da die Entschei-

derung für einen Beitritt zum neuen System mittels eines, das gesamte Osmanische Reich einschließenden Vertrages bereits gefallen war. Freilich mußte dann noch in einem sich länger hinschleppenden Prozeß, nachdem als weitere Ausnahmeregelung für Bosnien und die Hercegovina die Einfuhr von Salz aus Österreich zu einer Monopoltaxe von 20 Prozent vereinbart worden war, die Fassung des Textes darauf abgestimmt werden, den Forderungen anderer Staaten nach Begünstigungen in den Grenzregionen vorzubeugen. Im letzten Abschnitt des gesamten Verfahrens setzte schließlich noch das übliche, bis unmittelbar vor dem Austausch der Ratifikationen anhaltende Tauziehen um die Korrektur einzelner Zollsätze und die Verbesserung der Modalitäten für die Entrichtung der Abgaben ein (35), wobei eine derartige Adjustierung deshalb erforderlich schien, weil seit der generellen Abstimmung über diesen Bereich größere Veränderungen stattgefunden hatten.

Eine der Unzulänglichkeiten betraf die Bewertung der von den öffentlichen Kassen akzeptierten Zahlungsmittel, da diese Materie bereits in der ersten Phase der 1857 anlaufenden Tarifverhandlungen in gemeinschaftlichen Sitzungen zwischen dem Großmautherrn und den Kommissären aller Nationen geregelt worden waren (36). Im Zusammenhang mit den von der Pforte 1858 und 1860 in London und in Paris plazierten Anleihen, vergeblichen Versuchen zur Stabilisierung des Papiergeldumlaufes und dem Preisverfall von Silber traten aber bis 1862 in diesem Schema erhebliche Verzerrungen ein, doch konnte der türkische Außenminister beim Vertragsabschluß der Habsburgermonarchie eine Anpassung der Kurse nur wiederum im Rahmen einer allgemeinen Vereinbarung zusagen. Dagegen hätte jeder Versuch einer Korrektur der bis zum Sommer 1858 ebenfalls in gemeinsamen Beratungen aller Delegierten festgesetzten Ausfuhrzölle (37) schon wegen der vorgesehenen alljährlichen Absenkung keinerlei Aussicht auf Erfolg besessen und nur zu einer unnötigen Belastung geführt, zumal schon Mitte 1862 die Einstufungen zahlreicher Rohmaterialien aufgrund der durch den Bürgerkrieg in den USA ausgelösten Nachfrage relativ niedrig gelegen sein dürften. Zu diesem Zeitpunkt wiesen aber – trotz der mit einiger Verzögerung nachziehenden Preise – auch bereits zahlreiche Einfuhrpositionen, insbesondere die bei weitem wichtigste Warengruppe der Textilien, günstige Ansätze auf, wenngleich die Einschätzungen nicht zuletzt deshalb höher ausgefallen waren, weil die „christlichen“ Staaten die Abschlagsquote bei der Berechnung auf zehn Prozent reduziert hatten. Die Kritik der österreichischen Kommissionäre betraf daher beinahe ausschließlich die Wertbestimmung der aus Südamerika, China oder Japan stammenden Produkte, die entsprechend der für die Verhandlungen über die Importtarife

festgelegten Reihenfolge primär von Großbritannien sowie ergänzend von Frankreich und von dem, nach der Habsburgermonarchie an vierter Stelle folgenden Zarenreich vorgenommen worden war (38). Anlässlich der Unterzeichnung des Handelsvertrages sicherte dann jedoch die Pforte in einer Note zu, daß die österreichischen Kaufleute für diese „exotischen“ Güter auch eine Verzollung „ad valorem“ beanspruchen konnten. Bei einer Überprüfung aller übrigen für den Transit der Habsburgermonarchie relevanten, aber in die Abkommen anderer Staaten aufgenommenen Positionen, wozu auch die dem französischen Kontingent zugewiesenen, eindeutig als „Schweizer Waren“ definierbaren Artikel zählten (39), gelangten dagegen sowohl die Kommissäre in Konstantinopel als auch das Handelsministerium in Wien zu einer durchaus positiven Beurteilung, wobei die Expertisen freilich mit einiger Befriedigung vermerkten, daß für einen erheblichen Teil der im Zollverein und in den Sudetenländern erzeugten Textilien vergleichsweise niedrige Einstufungen geblückt waren (40).

Obwohl das 1862 installierte Handelssystem und die mit einer Geltungsdauer von sieben Jahren abgeschlossenen Tarife vor allem den Interessen der industrialisierten Volkswirtschaften entsprachen, zeitigte das gesamte Arrangement auch für die Finanzverwaltungen in Konstantinopel und in Kairo – wenngleich nur für einen kurzen Zeitraum – durchaus positive Effekte. Denn die Einkünfte stiegen vorerst trotz der Reduzierung der Abgabenquote für den zwischenstaatlichen Güteraustausch stark an und dürften zumindest bis 1866 ein hohes Niveau erreicht haben. Einerseits wurden nämlich die Einbußen bei den Exportzöllen durch das enorm wachsende Volumen der Ausfuhr textiler Rohstoffe und die parallel laufende Zunahme des Steueraufkommens der agrarischen Produzenten mehr als aufgewogen, andererseits trugen auch die Preissteigerungen bei einem Teil der Fertigwaren zur Verbesserung der Einnahmensituation bei, da die Importtarife für eine Reihe von Positionen eine Einschätzung „ad valorem“ vorsahen (41). Diese Entwicklung verstärkte allerdings die seit etwa einem Jahrzehnt offenkundige Tendenz der türkischen und der ägyptischen Regierung zum finanzpolitischen Eskapismus, indem der Staatskredit bedenkenlos ausgeweitet wurde, wobei die Erlöse in zumeist unproduktive Vorhaben oder in dunkle Kanäle flossen. Mit dem sich schon in der letzten Phase des Bürgerkrieges in den USA abzeichnenden konjunkturellen Einbruch im Handel des östlichen Mittelmeerraumes setzte dann aber eine Serie fortlaufend hektischer angelegter Versuche der beiden Regime ein, mittels geradezu verwegener Transaktionen der Umschuldung den Bankrott hinauszuschieben, bis die Pforte schließlich 1875 die Zahlungsunfähigkeit

erklären mußte, während dem Khediven eine derartige Lösung aufgrund des Widerstandes der Hauptgläubiger verschlossen blieb (42).

Im Zusammenhang mit ab 1865 im Geschäftsleben Ägyptens auftretenden Turbulenzen, die auf die vorhersehbaren Auswirkungen der militärischen Erfolge der Union zurückzuführen waren, erfolgte wieder einmal ein – freilich im Sande verlaufender – Vorstoß zugunsten einer eigenständigen Vertretung eidgenössischer Interessen in der Levante. Aufgrund des rapiden Verfalls der Baumwollpreise mußten vorerst in Alexandria einige Handlungshäuser die Zahlungen einstellen und schließlich breitete sich nach einer kurzfristigen, durch eine Intervention der Regierung erreichten Stabilisierung eine Welle von zum Teil dubiosen Bankrotterklärungen über das ganze Land aus. In zwei Insolvenzverfahren größeren Ausmaßes, den „Basarkrach“ und die „Affaires des villages“, waren zahlreiche unter ausländischem Schutz stehende Kaufleute involviert, darunter auch mehr als ein Dutzend schweizerische Firmen, wobei die Gläubiger auf eine bewährte Methode zur Abwendung von Einbußen setzten, indem sie von der ägyptischen Finanzverwaltung eine Begleichung der Ausfälle verlangten. Diese Vorgangsweise entsprach einer seit mehreren Jahren gängigen Praxis, den lokalen Behörden und Gerichten eine Mitschuld an den geschäftlichen Kalamitäten anzulasten und mit Unterstützung der Konsulate eine Abgeltung aus der Staatskasse durchzusetzen. Da aber durch einige positiv abgeschlossene Reklamationen weitere Spekulanten übelster Sorte zu ähnlichen Raubzügen angestachelt wurden und der Vizekönig mit einer Transaktion zur Sanierung der Suez-Kanal-Gesellschaft ohnehin die Ressourcen extrem belastete, stand das Land schließlich am Rande des Ruins, weshalb die einheimischen Autoritäten selbst begründete Forderungen abblockten. Ob freilich eine Haftungsübernahme in Kridafällen, die durch übermäßige Kreditgewährung an Detaillisten und durch spekulative Vorschüsse auf Ernten verursacht waren, in „zivilisierten“ Staaten zu dieser Kategorie gezählt hätten, sei dahingestellt. Ungeachtet gelegentlich auftauchender moralischer Bedenken veranlaßte jedoch schon allein die große Zahl der betroffenen Klienten die Vertreter der „christlichen“ Rechtsordnung, solange Druck auf die ägyptische Regierung auszuüben, bis diese ab 1867 eine Liquidierung der Forderungen einleitete. Besonders erfolgreich dürfte der französische Generalkonsul agiert haben, der als berufenster Anwalt für Reklamationen aller Art galt und der auch für die seiner Protektion anvertrauten eidgenössischen Firmen eine zufriedenstellende Regelung erreichte (43).

Mit dieser Vorgangsweise demonstrierten die Funktionäre der Schutzmächte einmal mehr, die schweizerischen Belange auch in schwierigen

Materien keineswegs zweitrangig zu behandeln. Als daher die mit einer eigenständigen Präsenz verbundenen organisatorischen, rechtlichen und politischen Probleme wiederum deutlich hervortraten – die Errichtung eines Konsulates hätte den Abschluß eines generellen Vertrages mit dem Sultan oder aber ein außerhalb der Legalität liegendes Arrangement mit dem Khediven erfordert, räumten sowohl einige gewichtige Mitglieder der helvetischen Kolonie in Alexandria als auch der Bundesrat einer Fortdauer des Status quo den Vorzug ein (44). Während die Haltung der Regierung in Bern und der im Osmanischen Reich engagierten großen Firmen angesichts der komplexen Verhältnisse durchaus verständlich erscheint, läßt sich bestenfalls in Umrissen erfassen, warum die Protektoren durch Jahrzehnte bemüht waren, trotz der in manchen Bereichen kollidierenden Interessen eine derartige Unterstützung zu gewähren. Für die Handelsnationen zweiten Ranges bot allerdings die Einbeziehung von Schweizern in eine Klientel, die beinahe ausschließlich aus der Levante stammte, den evidenten Vorteil, durch diese Schutzgenossen den Konsuln zusätzliche Informationsquellen, eine bessere Reputation bei den lokalen Behörden und ein höheres Honorar zu verschaffen, sowie heimischen Produzenten und Kaufleuten eine Kontaktnahme mit den orientalischen Märkten zu erleichtern. Mit Ausnahme des pekuniären Aspekts bestimmten diese Motive aber auch das Verhalten der Großmächte, deren Protektionsverbände ebenfalls einen starken bis überwiegenden Anteil von Griechen und Armeniern aufwiesen, und die überdies aus der beanspruchten Position erstrangiger Repräsentanten der „zivilisierten“ Welt auch entsprechende Verpflichtungen ableiteten (45).

Im Falle der Habsburgermonarchie und Frankreichs hatten zwar die bis zum ausgehenden 18. Jahrhundert relevanten ideologischen Beweggründe für eine übernationale Schutzmachtspolitik im Herrschaftsbereich des Sultans spätestens mit dem Wiener Kongreß die traditionelle Fundierung eingebüßt; aber die aus der Rivalität zwischen dem „allerchristlichsten“ König und dem Imperator des „Heiligen Römischen Reiches“ entwickelten Vorstellungen wirkten zumindest bis zum Krimkrieg in mehr oder weniger deutlicher Ausprägung – auch hinsichtlich der Haltung gegenüber den eidgenössischen Protégés – weiterhin nach. Freilich gewannen für beide Mächte im industriellen Zeitalter wirtschaftliche Faktoren eine permanent wachsende Bedeutung, wobei sowohl in Paris als auch in Wien das Interesse an einer Einbindung der Schweizer in die eigene kommerzielle Organisation die Besorgnis, durch diese Konkurrenz im östlichen Mittelmeerraum und in Südosteuropa wesentliche Einbußen zu erleiden, gänzlich zurückdrängte. Denn wenn auch partielle Überschneidungen im Sortiment der ins osmanische Reich gelieferten Produkte zu einem verschärften Wettbewerb führten,

wäre jeder Versuch einer Diskriminierung schon daran gescheitert, daß die Helvetische Konföderation weder im verkehrstechnischen noch im handelspolitischen Bereich ausschließlich auf einen der großen Nachbarn angewiesen war. Auch wurden mögliche Ausfälle einzelner Branchen durch die gesamtökonomischen Vorteile bei weitem übertroffen, da einerseits die Schutzgenossen in der Levante mit Kontrahenten in allen europäischen Staaten zusammenarbeiteten, und weil andererseits das große Volumen und der hohe Wert der über Marseille, Triest und die Donauroute laufenden Güterbewegung von und nach der Schweiz den Transportunternehmern, den Grossisten und letztlich auch dem Fiskus ansehnliche Erträge einbrachten. Aus diesen Verhältnissen zogen die Finanzverwaltungen bei der Gestaltung der Abgabenbelastung auf den Transitstrecken ebenso entsprechende Konsequenzen wie die Geschäftsführungen der „Messageries“ und des „Lloyd“, die den eidgenössischen Firmen für Waren- und Geldsendungen besondere Konditionen einräumten.

Bei der Wertschätzung der schweizerischen Protégés seitens der französischen und der österreichischen Wirtschaftsbehörden fiel jedoch noch einem weiteren Moment eine gewichtige Rolle zu. In den Berichten der diplomatischen und der konsularischen Vertreter klingt nämlich – zumindest in indirekter Form – immer wieder an, daß sich gerade diese Mitglieder der jeweiligen Nationalverbände durch eine offensive Geschäftspraxis und physische Mobilität auszeichneten, während die eigentlichen Staatsbürger dazu tendierten, die vertrauten Bahnen kaum zu verlassen. Zu den positiv hervorgehobenen Verhaltensweisen der eidgenössischen Kaufleute zählten die Repäsentanten der Schutzmächte die Erschließung neuer Märkte durch Reisen ins Hinterland, den Einsatz von Musterkollektionen, die Erhebung der für die heimischen Produzenten relevanten Informationen über die Bedürfnisse und den Geschmack der Konsumenten, sowie schließlich die Bereitschaft, gleich nach den als Vorbild geltenden Engländern auch Verbindungen mit Regionen anzuknüpfen, die für europäische Firmen absolutes Neuland darstellten. Als ein Beispiel für diese Agilität galt das unter russischem Schutz stehende Handelshaus Falkeisen & Co., das bereits um 1840 in Bursa den Import von Fertigwaren und das Spinnen von Seide für den Export organisierte. Noch imponierendere Erfolge erzielten schweizerische Unternehmer durch das Engagement bei dem von den britischen Konsuln ab 1830 eröffneten Handelszug zwischen Trapezunt und dem nördlichen Iran. Durch mehr als ein Jahrzehnt wurde zwar dann dieser Geschäftszweig beinahe ausschließlich durch eine griechisch-englische Firma betrieben, der auf dem persischen Markt als „christliche“ Konkurrenten nur die über Armenien agierenden russischen Kaufleute entgegentraten.

Aber um 1848 richtete das in Konstantinopel ansässige, zu den österreichischen Protégés zählende Handelshaus A. Pirjanz in Trapezunt eine Filiale ein und verlegte diese Niederlassung um 1856 nach Tabris, während sich in Trapezunt mit G. Hochstrasser ein anderer Schweizer etablierte. Im Herbst 1857 weiteten die eidgenössischen Kaufleute das Aktionsfeld bedeutend aus, indem die Firmen Hanhart & Würth in Tabris und Diner & Hanhart in Resht als selbständige Unternehmen errichtet wurden, wozu kurz darauf noch ein Neuchâtelier Compagnie in Teheran kam. Diese im Iran ansässigen schweizerischen Kaufleute konnten allerdings im Unterschied zum Osmanischen Reich generell den Schutz der britischen Vertretungen erlangen, die mit der Betreuung des im Handel mit Europa weiterhin dominierenden Hauses Ralli & Co. ohnehin nicht ausgelastet waren. Im Vergleich mit den übrigen „westlichen“ Unternehmern, zwei kleineren französischen Firmen und zwei eher als Detaillisten einzustufenden Österreichern, erreichten jedoch die eidgenössischen Etablissements vorerst beim Import und schließlich auch bei dem durch die Niederlassung in Resht organisierten Export von Seide beachtliche Dimensionen. An diesen kommerziellen Erfolgen konnten in begrenztem Ausmaß auch die Wirtschaftstreibenden der Habsburgermonarchie und Frankreichs partizipieren, da die schweizerischen Kaufleute einerseits auf dem exotischen Markt nicht nur nationale Produkte absetzten, und andererseits ein erheblicher Teil des Güteraustausches den jeweiligen Dampfgesellschaften zum Transport anvertraut wurde (46).

Aufgrund der persönlichen und verkehrstechnischen Einbindung der eidgenössischen Firmen in die kommerziellen Einrichtungen anderer Staaten blieb und bleibt jeder Versuch, die Größenordnung der wirtschaftlichen Verflechtung zwischen der Helvetischen Konföderation und den orientalischen Märkten auch nur annähernd erfassen zu wollen, zum Scheitern verurteilt. Bis 1885 wurden ohnehin weder in der Schweiz noch in der Türkei generelle Handelsstatistiken erstellt, und die aus einzelnen osmanischen Häfen vorliegenden Aufstellungen bieten – wenn überhaupt – nur sporadisch Angaben über eidgenössische Importe. Ebenso wenig lassen sich jedoch aus den Erhebungen der Nachbarstaaten aussagekräftige Daten gewinnen, da wegen der Freihafenstatute in der Habsburgermonarchie und der Freilagersysteme in Frankreich und in Italien bei durchlaufenden Gütern die Herkunft und die Bestimmung nicht synchron erfaßt wurden, und selbst die seit 1843 veröffentlichten Statistiken über den österreichischen Landtransit nicht zuletzt deshalb mit Vorsicht aufzunehmen sind, weil eine Deklaration zur Durchfuhr in die osmanischen Territorien an der unteren Donau eine günstige Gelegenheit bot, die Produkte in das Hauptzollgebiet einzuschwärzen.

Einige Reserven scheinen jedoch auch gegenüber jenen Schätzungen angebracht, die Privatpersonen und Institutionen im Verlauf der Debatten um die Errichtung einer eigenständigen Vertretung in Konstantinopel dem Bundesrat präsentierten. Nach den 1857 mit einer einschlägigen Petition gelieferten Daten betrug der gesamte Umfang der schweizerischen Exporte in die Levante ungefähr 80 Millionen Franken, und auch in den Jahren bis 1860 bewegten sich die Angaben innerhalb eines Rahmens von 60 bis 80 Millionen Franken (47). Diese Größenordnung wirkt allerdings selbst dann überhöht, wenn auch die Gebiete an der unteren Donau, der Iran und Ägypten in die Gesamtzahl einbezogen werden, da zu dieser Zeit die realen Werte für die britische Ausfuhr nach den der Zollverwaltung der Pforte untergeordneten Reichsteilen, wobei auch der persische Transit inkludiert war, zwischen 130 und 140 Millionen francs ausmachte. Denn wenn auch die Eidgenossenschaft bei Baumwollgeweben als schärfster Konkurrent der „First Industrial Nation“ auftrat, erreichten diese Einfuhren laut den aus allen größeren Häfen des östlichen Mittelmeerraumes vorliegenden Erhebungen maximal ein Ausmaß, das etwa einem Viertel des englischen Volumens entsprach. Im Unterschied zu Großbritannien, Frankreich und der Habsburgermonarchie lieferte jedoch die Schweiz in den Orient nur ein auf wenige Warengruppen beschränktes Sortiment, weshalb die in den Eingaben an die Regierung in Bern vorgebrachte Behauptung, beim Import des Osmanischen Reiches den zweiten Rang einzunehmen, doch relativiert werden muß. Bei einer Abwägung aller Unsicherheitsfaktoren, die in diesen Regionen bei der Erfassung des Umfanges der Güterbewegung mit dem Ausland und bei der Zuordnung auf einzelne Handelspartner auftreten, dürfte von der Einfuhr aus der „Christenheit“ in die eigentliche Türkei – ohne die Donaufürstentümer, jedoch einschließlich des Reexports nach dem Iran – auf die Eidgenossenschaft ein Anteil von 6 Prozent entfallen sein, während die Quoten für das Vereinigte Königreich etwa 48 Prozent, für die Habsburgermonarchie inklusive des Zollvereins etwa 16 Prozent und für Frankreich zwischen 11 und 14 Prozent ausmachten. Da bei der Aufschlüsselung des Transits der Nachbarstaaten erhebliche Abgrenzungsprobleme auftreten, könnte der auf die Schweiz anrechenbare Prozentsatz noch etwas höher gelegen sei, wodurch sich im Zeitraum zwischen 1857 und 1860 für die Ausfuhr nach den unter der direkten Hoheit der Pforte stehenden Gebiete ein Wert von maximal 20 Millionen francs ergeben würde (48).

Dieses im Vergleich mit anderen hoch entwickelten Kleinststaaten beachtliche Resultat – Belgien lag unter der Marke von drei Prozent – wirkt auch deshalb bemerkenswert, weil diese Marktposition gerade in der am härtesten umkämpften Branche errungen wurde. Zwar trug auch der

traditionelle Sektor der eidgenössischen Exportwirtschaft zum Erfolg bei, aber der Anteil der aus den Kantonen Genf und Neuchâtel stammenden Artikel – Zylinderuhren mit Gehäusen aus Gold, Silber und Tombak, Bijouterien sowie Wanduhren – blieb doch bescheiden, wenngleich sich die Größenordnung schon deshalb nicht feststellen läßt, weil diese Objekte vielfach dem türkischen Zoll „entwischten“. Auch für eine weitere Produktgruppe von freilich ebenfalls begrenzter Bedeutung liegen nur vage quantitative Angaben vor, da die von den Kantonen Neuchâtel und Zürich beigesteuerten Seiden- und Seidenmischgewebe – Lustrines, Taft und Bänder – in ähnlicher Fassung auch in Frankreich, Italien und Österreich erzeugt wurden. Die bei weitem größte Quote an der Ausfuhr ins Osmanische Reich und in den Iran entfiel allerdings ohnehin auf die als „Schweizer Waren“ bezeichneten Fabrikate, die trotz der Imitationen aus dem alemannischen Raum und aus Sachsen zu mehr als 90 Prozent aus den Kantonen Glarus, St. Gallen und Zürich stammten. Das Sortiment umfaßte außer broschierten Musselinen eine breite Palette bedruckter Baumwollgewebe, deren Muster zum Teil den im Orient erzeugten Seidenwaren entsprachen, wobei die als Printannières geführten bedruckten Musseline und die regional unterschiedlich benannten Kopf- und Sacktücher – die gängigste Bezeichnung lautete Ysmas – die wichtigsten Artikel darstellten (49). Dagegen bestanden die von den englischen Fabrikanten ins Osmanische Reich und in den Iran gelieferten Baumwollwaren zum überwiegenden Teil aus den ungefärbten Longcloth, ein Produktionszweig, der für schweizerische Unternehmer schon aufgrund der Standortnachteile kaum rentabel zu betreiben gewesen wäre.

Ab welchem Zeitpunkt die Exportwirtschaft der Helvetischen Konföderation auf den orientalischen Märkten zu einem beachtenswerten Faktor aufstieg, läßt sich unter anderem auch deshalb nicht präzisieren, weil die eidgenössischen Produkte anfänglich die von den Briten eingeführten Muster übernahmen und daher dem Kontingent der „First Industrial Nation“ zugerechnet wurden. Ab etwa 1830 umfaßte dann jedoch die Bezeichnung „Schweizer Waren“ ein abgegrenztes Sortiment, während im folgenden Jahrzehnt sogar eine Entwicklung in eine andere Richtung einsetzte. Denn die Erfolge der eidgenössischen Firmen bei der Anpassung der Erzeugnisse an die lokalen Bedürfnisse und Geschmacksrichtungen bewogen die Fabrikanten in anderen europäischen Staaten – auch in England, die bereits eingeführten Kollektionen zumindest partiell zu imitieren. Allerdings dürfte für geraume Zeit der hohe Standard der Färbetechnik die schweizerischen Unternehmer davor bewahrt haben, durch diese Konkurrenz wesentliche Einbußen hinnehmen zu müssen.

Als aufmerksamste Beobachter der Absatzchancen eidgenössischer Produkte erwiesen sich aus verständlichen Gründen die britischen Konsuln, die das Marktgeschehen auch deshalb intensiv verfolgten, weil sie teilweise privat in Handelsgeschäften engagiert waren. Aber selbst dieser Personenkreis vermochte in der vierten Dekade des 19. Jahrhundert noch keine exakteren Aufschlüsse hinsichtlich der prozentuellen Anteile und der wertmäßigen Größenordnung zu gewinnen, die „Schweizer Waren“ innerhalb des gesamten Kontingents der Importe aus der „Christenheit“ in den wichtigsten osmanischen Häfen zufielen. Denn als John Bowring 1836/37 die Erhebungen in Syrien durchführte, gelangte er zu der Ansicht, daß diese Konkurrenz trotz der niedrigeren Preise eine bescheidene Dimension erreichte, und auch der britische Konsul in Saloniki vermerkte 1835 ein ähnliches Resultat (50). In diesem Jahr wurde allerdings bereits von französischer Seite registriert, daß in Konstantinopel die „First Industrial Nation“ durch eidgenössische Fabrikate erhebliche Einbußen hinnehmen mußte.

Nach 1840 wandelte sich das Bild jedoch verhältnismäßig rasch, da die Berichte durch beinahe zwei Jahrzehnte den vorerst ununterbrochenen Anstieg der Marktanteile schweizerischer Produkte verzeichneten, wobei die anderen Nationen bei bedruckten Baumwollwaren beinahe gänzlich verdrängt werden konnten. Einen schweren Einbruch brachte dann aber das Jahr 1858 mit sich, doch gelang dem eidgenössischen Handel – wenngleich mit regional stark unterschiedlicher Tendenz – bis spätestens 1861 an die positive Entwicklung wieder anzuschließen.

Trotz des großen Interesses aller Konsuln an dieser Materie bleiben freilich die Aussagen hinsichtlich konkreter Daten verhältnismäßig dürftig. Aus Ägypten und aus den türkischen Donauprovinzen liegen generell keine Zahlenangaben vor und auch bei einigen anderen kommerziellen Einheiten bieten die Erhebungen oft nur in einem oder zwei Jahren exaktere Aufschlüsse. Für Konstantinopel existiert nur für das Jahr 1843 eine vage Schätzung, die den Wert der eidgenössischen Einfuhr auf über 4 Millionen francs ansetzte – etwa ein Siebentel des britischen Imports – und für Smyrna beschränken sich die Aussagen auf das Jahr 1850, in welchem die Größenordnung etwa 3,5 Millionen francs erreichte. Auch für Saloniki liegen während der vierziger und fünfziger Jahre nur partikuläre Daten vor, aus denen sich ein Wert von 500.000 francs ableiten läßt, während die Summe für 1862 auf 2 Millionen und im darauffolgenden Jahr auf 1,6 Millionen lautet. Etwas besser erfaßt wurde die Einfuhr in Trapezunt, wo die Schweiz um 1843 etwa 3 Millionen – rund 9 Prozent des Gesamtvolumens – absetzen und einen

bedeutenden Anteil am persischen Transit gewinnen konnte, wobei die Quoten für 1850 auf 15 Prozent und 1856 sogar auf 23 Prozent – etwa 10 Millionen francs – anstiegen, während der britische Handel von 80 auf 65 Prozent zurückfiel. Das ergiebigste Zahlenmaterial liegt jedoch aus Groß-Syrien vor, wenngleich die Werte durch die Geheimniskrämerei der Zollverwaltung und Manipulationen des britischen Generalkonsuls verzerrt sind. Nach französischen Aussagen erreichte 1843 der eidgenössische Import mit etwa 2,4 Millionen einen Anteil von rund 12 Prozent, der dann bis 1850 auf 17 Prozent anwuchs und jeweils rund ein Viertel der auf englische Erzeugnisse entfallenden Quote ausmachte. Nach dem Rückschlag von 1858 betrug dann der Wert der in Beirut und in Aleppo registrierten „Schweizer Waren“ zwischen 1860 und 1862 etwa 2 bis 2,7 Millionen francs.

Bei aller Unzulänglichkeit bieten diese wenigen Daten doch ein imponierendes Bild des kaufmännischen Elans und der produktionstechnischen Fertigkeiten einer kleinen – als rechtliche und statistische Entität darüber hinaus im Osmanischen Reich nicht registrierten – Nation. Freilich beruhten diese Ergebnisse nur zu einem minimalen Teil auf der Vorgangsweise der eidgenössischen Institutionen, sondern auf den in jahrelangen Rivalitäten von den Großmächten geschaffenen Rahmenbedingungen, die privaten Initiativen die Möglichkeit zur wirtschaftlichen Durchbringung der orientalischen Märkte erschlossen. Diese Konstellation zwang jedoch alle Angehörigen kleinerer Staaten, die von den Repräsentanten der „Zivilisation“ vorgegebenen Leitlinien zu akzeptieren, wobei gerade die Schweizer besonderes Geschick bewiesen, durch Unauffälligkeit zum Erfolg zu gelangen.

Anmerkungen

- (1) Eine knappe Darstellung derartiger Auswirkungen des Protektionismus in Frankreich bei M. Kutz Deutschlands Außenhandel von der französischen Revolution bis zur Gründung des Zollvereins (Beiheft zur VSWG Nr. 61; Wiesbaden 1974) 88 ff.
- (2) Bowring führte außerhalb der Schweiz noch Erhebungen in verschiedenen italienischen Staaten, in Ägypten, Syrien und Kreta, sowie im Deutschen Zollverein durch. Die Ergebnisse wurden in den Parliamentary Papers veröffentlicht. Report on the Statistics of Tuscany etc. (1839); Report on the Prussian Commercial Union (1840); Report on Egypt and Candia (1840); Report on the Commercial Statistics of Syria (1840).
- (3) Bericht an das englische Parlament über den Handel, die Fabriken und Gewerbe der Schweiz (Zürich 1837).
- (4) Nach der Durchlöcherung des geschlossenen Handelssystems räumte die Pforte allen Staaten der „Christenheit“ ab den Napoleonischen Kriegen schrittweise gleichartige Begünstigungen ein, die auch informell von den Angehörigen jener Territorien, die in keinem Vertragsverhältnis mit dem Sultan standen, beansprucht werden konnten; außer

der Schweiz kamen diese Regulative auch den kleinen deutschen Staaten, insbesondere Sachsen, stark zugute.

- (5) Nach der Definition der österreichischen Behörden umfaßte der Nationalverband außer den eigenen Staatsbürgern die Schutzverwandten aus den „christlichen“ Staaten sowie die Schutzgenossen levantinischer Herkunft.
- (6) Bei der Verleihung der Schutzpatente praktizierten beinahe alle Regierungen dubiose Verfahrensweisen, da die Patente vielfach käuflich erwerbbar waren und die Einnahmen den Konsuln zufließen.
- (7) Die Position einer „meistbegünstigten“ Nation betraf allerdings nur die prinzipielle rechtliche Gleichstellung, erstreckte sich jedoch nicht auf die Tarifsätze der Zölle und der Schiffsabgaben, aber auch nicht auf informell gewährte Begünstigungen.
- (8) Manche Waren ließen sich allerdings in den Tarifen wertmäßig nicht festlegen, etwa Uhren mit Gehäusen aus Edelmetallen; derartige Produkte boten bei der Verzollung immer wieder Anlaß zu Differenzen.
- (9) Der gesamte Komplex der eidgenössischen Präsenz im Osmanischen Reich wurde von B. Witschi Schweizer auf imperialistischen Pfaden. Die schweizerischen Handelsbeziehungen mit der Levante 1848 bis 1914 (Wiesbaden 1987) detailliert dargestellt; die Auseinandersetzungen um eine eigenständige Vertretung während des Zeitabschnittes bis 1866 finden sich den Abschnitten 1.1. bis 1.4. dieser Studie.
- (10) Der nominelle Wert der Zollsätze, der auch als Grundlage für Zusatzgebühren diente, betrug zu dieser Zeit bei der Einfuhr fünf und bei der Ausfuhr zwölf Prozent; da die Rohstoffpreise in der Krise stark absanken, konnte vor allem eine höhere Einschätzung der Importgüter die Einbußen ausgleichen.
- (11) Zu derartigen Bestrebungen erschien ein offizielles Organ des österreichischen Handelsministeriums „Austria“ 1856/III/88 f ein Beitrag, in dem ein einschlägiger Artikel der Londoner „Times“ wiedergegeben wurde. Ähnliche Äußerungen finden sich auch in anderen zeitgenössischen Publikationen.
- (12) Eine geraffte Darstellung der historischen Entwicklung, des materiellen Inhalts und der sozio-ökonomischen Auswirkungen der Kapitulationen bietet die Encyclopédie d'Islam unter dem Stichwort „Imtiyāzāt“.
- (13) Die Großhändler hätten jedoch auch die Verbindung mit der Schweiz durch einen Wechsel der Staatsbürgerschaft aufgeben oder aber durch die Gründung gemischter Firmen lockern können.
- (14) Zu den Ausnahmen zählten die Vertretung Hannovers durch Großbritannien und der Toskana durch Österreich.
- (15) B. Witschi Schweizer 25 zitierte eine diesbezügliche Stellungnahme des französischen Außenministeriums, nämlich daß „Dans aucun cas un consul ne peut accorder sa protection à un étranger qui a dans le pays de la résidence un représentant de sa nation. L'exclusion de la protection française entraîne de plein droit la perte de tous les privilèges que nos capitulations y ont attachés.“
- (16) B. Witschi Schweizer 28 ff
- (17) B. Witschi Schweizer 30
- (18) Diese Vorstellungen traten in den Äußerungen der französischen Konsuln und Ökonomen dann besonders deutlich hervor, wenn diese den Verlust der dominierenden Position beklagten, die Frankreich vor 1789 im Levantehandel einnahm; ein führender

österreichischer Handelspolitiker maß dem osmanischen Reich um 1844 für die Habsburgermonarchie jene Bedeutung bei, die Ost- und Westindien für die Seemächte besaß; ähnlich auch L. v. Stein in der „Austria“ 1856/III/153 ff

- (19) Die Strafgerichtsbarkeit stellte für Ausländer kein mentales Hemmnis dar, da die osmanischen Gerichte in diesem Bereich zwar über die Fremden ebenfalls Urteile fällen konnten, die Konsulate jedoch für die Verwahrung der Angeklagten in der Untersuchungshaft und auch für die Bestrafung zuständig waren, weshalb zumeist die Prozesse neu aufgerollt oder die Angeklagten in die Heimatländer abgeschoben wurden; diese Regelung empfanden die osmanischen Behörden als unhaltbar, da die Beweislage zumeist nicht für eine Verurteilung ausreichte und die Beschuldigten nach den Freisprüchen weiterhin – unter dem Schutz der Konsulate – ihren Geschäften nachgehen konnten
- (20) Dazu bietet, wenngleich einseitig interpretiert, A. Beer Die Österreichische Handelspolitik im 19. Jahrhundert (Wien 1891) 399 ff einige Angaben
- (21) Zwei Berichte des britischen Generalkonsuls in Konstantinopel, in denen dieser – freilich ebenfalls einseitig gewichtet – die Auswirkungen des osmanischen Abgabensystems analysierte, veröffentlicht in C. Issawi The Economic History of Turkey 1800-1914 (Chicago 1980) 92 ff
- (22) Dieses Interesse beruhte vielfach nicht nur auf der Furcht vor Sanktionen oder dem durch Bestechung erworbenen Wohlwollen, sondern auf einem persönlichen wirtschaftlichen Engagement, indem sich etwa die Statthalter an der Zollpacht beteiligen oder aber selbst – wie Mohammed Ali in Ägypten oder Hussein Pascha in Vidin – als größte Kaufleute der gesamten Region agierten
- (23) Zur Haltung Österreichs A. Beer Handelspolitik 401 ff; allgemeine Analysen, insbesondere eine Darstellung der britischen Vorgangsweise, bieten J. Puryear International Economics and Diplomacy in the Near East. A Study of British Commercial Policy in the Levant 1834-1853 (Berkeley 1935) und F. Bailey British Policy and the Turkish Reform Movement. A Study in Anglo-Turkish Relations 1826-1853 (Cambridge/Mass. 1942)
- (24) Aufschlüsse über die Motive für die Vereinbarung der Gemeinschaftstarife und über den Verhandlungsgang bietet der Schlußbericht der österreichischen Kommission in Haus-, Hof- und Staatsarchiv (HHStA) Türkei VIII/34, Bericht aus Konstantinopel 1851 Oktober 1
- (25) Mit dieser Bezeichnung für die Tarife polemisierte Mohammed Ali gegen die Beschwerden der Konsulin wegen des Monopolsystems; daß die Aussagen jedoch zutrafen, bestätigen die Gutachten der österreichischen Kommissäre in Finanzarchiv (FA) Präsidialakten der Allgemeinen Hofkammer 917 ex 1839
- (26) Eine Darstellung der Verhandlungen gibt der Abschlußbericht der österreichischen Kommission in FA HK Präs. 374 ex 1842
- (27) Eine Analyse der Verhandlungen bietet der Abschlußbericht der österreichischen Kommission in HHStA Türkei VIII/34, Bericht aus Konstantinopel 1851 Oktober 1
- (28) Zu diesem Komplex B. Witschi Schweizer 12 f; HHStA Türkei VIII/39 Berichte aus Konstantinopel 1850 Februar 27 und 1850 April 17; Archives Nationales Paris F 12/7019 Turquie 1850/52 enthält auch Abschriften der einschlägigen Korrespondenz des Außenministeriums

- (29) HHStA Administrative Registratur F 34 Sonderreihe 104 enthält eine zusammenfassende Darstellung in einer Note des Handelsministeriums von 1855 Oktober 4; während der Kursverfall der türkischen Währung bis 1844 von der Herabsetzung des Feingehaltes der Münzen verursacht wurde, spiegelte zu dieser Zeit der Diskont für das Papiergeld von 20 bis 30 Prozent die Inflation wider
- (30) Zum Komplex des Erwerbes von Realitäten, der in Ägypten bereits 1829 bzw. 1858 freigegeben wurde, vgl. R. Owen *The Middle East in the World Economy 1800 – 1914* (London 1981) 90, 119 f; zum türkischen Bergbaugesetz vgl. C Issawi *Turkey* 273; die grundlegende Note der Pforte zu diesen Materien in HHStA Politisches Archiv (PA) XII 78 Bericht aus Konstantinopel 1862 Oktober 23
- (31) HHStA Adm. Reg. F 34/7 Berichte aus Konstantinopel 1860 Juni 27, 1860 Oktober 12, 1861 Februar 1; eine zusammenfassende Darstellung des britischen Vertrages in „Austria“ 1861/II/258 ff
- (32) Zur Problematik der Regelung in die an die Habsburgermonarchie grenzenden Territorien A. Beer *Handelspolitik* 402 ff
- (33) Über den Verhandlungsverlauf zusammenfassend HHStA Adm. Reg. F 33/4 Note des Handelsministeriums ²⁵¹_{HM} 1861 Juni 10; Adm. Reg. F 34/7 Berichte aus Konstantinopel 1861 September 15, 1862 Jänner 24 und 28; PA XII 77 Bericht aus Konstantinopel 1862 April 17
- (34) HHStA PA XII 77 Bericht aus Konstantinopel – mit der Anspielung auf die ethnische Zugehörigkeit wies der Botschafter darauf hin, daß die Deutschschweizer in der türkischen Hauptstadt eher die österreichische Protektion bevorzugten; PA XII 79 Weisungen nach Konstantinopel 1862 April 20 und Mai 4
- (35) HHStA Adm. Reg. F 34/7 Berichte aus Konstantinopel 1862 März 7 und 12, April 17, Mai 12 und 15, Mai 26, Juni 30, Juli 7 sowie AH Vortrag 1862 Februar 20 und Weisung nach Konstantinopel 1862 Februar 20 mit der Bevollmächtigung zum Abschluß
- (36) HHStA Adm. Reg. F 34 SR 103 Berichte aus Konstantinopel 1857 November 18 und Dezember 12
- (37) HHStA Adm. Reg. F 34 SR 103 Bericht aus Konstantinopel 1858 Juli 27
- (38) HHStA Adm. Reg. F 34/7 Bericht aus Konstantinopel 1862 Mai 12
- (39) HHStA Adm. Reg. F 34 SR 103 Note des Handelsministeriums ³⁹⁸³_{HM} 1857 Jänner 18
- (40) HHStA Adm. Reg. F 34 SR 103 Bericht aus Konstantinopel 1862 Mai 29 mit den Abschlußberichten der Kommissäre
- (41) In Ägypten erfolgten die Einschätzungen nicht nach dem türkischen Tarif sondern durch gemischte Kommissionen, wodurch sich für alle Güter eine Verzollung „ad valorem“ ergab
- (42) Zur Verschuldung der Regierungen in Konstantinopel und Kairo und den daraus resultierenden Konsequenzen vgl. A. Schölich *Wirtschaftliche Durchdringung und politische Kontrolle durch die europäischen Mächte im Osmanischen Reich* (Konstantinopel, Kairo, Tunis) in *Geschichte und Gesellschaft* 1 (1975) 404 – 446
- (43) Zu den Vorgängen in Ägypten während des Baumwollbooms vgl. vor allem D. Landes *Bankers and Pashas. International Finance and Economic Imperialism in Egypt* (New York 1969) und R. Owen *Cotton and the Egyptian Economy 1820 – 1914* (Oxford 1969) 119 f; zu den wenigen zeitgenössischen Kritikern der Entwicklung zählte auch der

Schweizer J. Ninet Les Milles Pertuis des Finances du Khédive et les Banques en Egypte (Vienne 1873)

- (44) B. Witschi Schweizer 34 ff
- (45) B. Witschi Schweizer 153 ff – Allerdings schenkt der Autor den Aussagen einiger Bewerber um die Konsulatsposten unkritisch Glauben, daß das Interesse der Großmächte auch daher rührte, durch die Protektion den schweizerischen Handel kontrollieren zu können, was schon aufgrund der Verteilung der Protégés auf verschiedene Staaten erfolglos gewesen wäre
- (46) „Austria“ 1863/744 f und 777
- (47) B. Witschi Schweizer 93 f
- (48) Über den gesamten Außenhandel des osmanischen Reiches und die Aufteilung der Quoten auf einzelne Staaten liegt zwar eine Untersuchung von S. Pamuk Foreign Trade, Foreign Capital and the Peripheralization of the Ottoman Empire, 1830 – 1913 (Ph. Diss. Berkeley 1978) vor, doch sind die Daten für die Periode vor 1880 nur bedingt aussagekräftig
- (49) B. Witschi Schweizer 90 f
- (50) Die Daten entstammen den in folgenden Serien veröffentlichten Konsularberichten: British Parliamentary Papers; Austria; Annales du Commerce extérieur; Preußisches Handelsarchiv – Die Umrechnung der einzelnen Währungen erfolgte nach dem für die lokalen Erhebungen usuellen Wert: LSt = 6,67 Taler = 10 fl CM/ÖW = 25 fr.

Unternehmergeschichtliche Anmerkungen in bezug auf die wirtschaftlichen Folgen des „Anschlusses“

Die allgemeinen wirtschaftlichen Wirkungen und Folgen der Invasion, Okkupation und allmählichen Integration von Hitlers Heimatland Österreich in das Deutsche Reich sind im großen und ganzen sowohl für die gesamte Republik Österreich wie für einzelne Regionen bekannt. Dagegen hat man sich weder mit dem Schicksal individueller großer Unternehmen im Jahre 1938 noch mit deren Existenz bis zur Niederlage des Großdeutschen Reiches und Befreiung Österreichs genau beschäftigt – abgesehen natürlich von der Österreichischen Nationalbank als dem zentralen Finanzinstitut, das am 17. März 1938 in Liquidation trat und von der Deutschen Reichsbank „für Rechnung des Reiches abgewickelt“, deren Apparat aber von der Reichsbank übernommen und zur weiteren Ausbeutung benutzt wurde. Damit trat an die Spitze diese Institutes der Reichsminister und Reichsbankpräsident Dr. H. Schacht, der in einer „Gelöbnis“-Rede vor dem Wiener Personal erklärte, „die Reichsbank wird immer nationalsozialistisch oder ich werde nicht mehr ihr Leiter sein.“ Der erste Halbsatz erwies sich als richtig, den zweiten hätte er besser mit „aber“ begonnen. Dieser Gesamtprozess des wirtschaftlichen Anschlusses begann mit der Schaffung einiger Besatzungs- und Eingliederungsbehörden, vorwiegend in Abhängigkeit von Göring als dem „Beauftragten für den Vierjahresplan“, sowie mit der Einführung der „Mark“ neben dem „Schilling“ in dem sehr günstigen Verhältnis von 1:1,50. (1)

Man weiß, wieviel Feingold, gemünztes Gold, Devisen, Clearing-Spitzen gegenüber den ausländischen Handelspartnern direkt von der Nationalbank, wieviel über eine „Ablieferungspflicht“ von Seiten der Bevölkerung über sie als „Nationalbank in Liquidation“ an das Deutsche Reich gelangt sind. (2)

Es ist bekannt, welche Kunstschätze aus Österreich nach Deutschland verschleppt und teils deutschen Museen zugewiesen, teils von Hitler und Göring persönlich übernommen wurden, und man hat gewisse Vorstellungen von ihrem „Marktwert“.

Über die durch Arisierung entstandenen materiellen Verluste liegen keine genauen zusammenfassenden Angaben vor. Unmittelbar vor dem Einfall der deutschen Truppen in Österreich hat man das Vermögen der etwa 220.000 in Österreich lebenden österreichischen und seit 1933 aus Deutschland eingewanderten Juden auf mehr als 10 Milliarden RM geschätzt.

Als das „Judengut“ beschlagnahmt, enteignet, arisiert oder auch von einzelnen Individuen gestohlen war, griff die Reichsregierung nach dem Besitztum der christlichen Kirchen und beschlagnahmte mehr als 200 Klöster, Stifte, Ordenshäuser sowie mehr als 1.000 Schulen, Kindergärten, Knaben- und Priesterseminare.

Im Bereich der gewerblichen Wirtschaft machte Göring, der die österreichische Eisenwirtschaft seit langer Zeit gut kannte, insbesondere als „Beauftragter für den Vierjahresplan“ in Personalunion mit dem Obersten Chef der „Reichswerke Hermann Göring“ (3) direkt sowie mit Hilfe des Drucks auf andere Behörden und Unternehmungen, etwa die Vereinigten Stahlwerke, den überragenden Gewinn. Mit dem „Anschluß“ begann die zweite Phase der Expansion der Reichswerke, die sofort österreichische Unternehmungen im Wert von etwa 90 Mio RM übernahmen, in erster Linie die Österreichische Alpine Montan mit Tochtergesellschaften, Steyr-Daimler-Puch mit Töchtern, die Erste Donau-Dampfschiffahrtsgesellschaft mit zwei Werften sowie die Steyrischen Gußstahlwerke. Görings „Reise“ von Tulln nach Wien am 25. März 1938, seine Rede dort am Tage darauf, bei der er auch die „in aller Ruhe“ zu treffenden Maßnahmen zur Umleitung der jüdischen Wirtschaft erwähnt, und sein Besuch auf dem Erzberg sowie bei der Hütte Donawitz am 29. März bildeten die Stationen dieser Aneignung, deren Integration in den horizontalen und vertikalen Konzern der Reichswerke allerdings bis 1941 dauern sollte. Keine österreichische Stadt ist durch diesen Teil des Anschlusses wirtschaftlich und sozial so sehr verändert worden wie Linz. (5)

Von der am 23. März 1938 bei der „Reichsstelle für Wirtschaftsausbau“ im Reichswirtschaftsministerium angefertigten ersten Ermittlungsliste zur Aufstellung eines Vierjahresplanes für das Land Österreich, der die Wasserkraftwerke, Braunkohlen-, Erz- und Erdölförderung, Aluminium-, Stickstoff- und Zellwollproduktion sowie den Ausbau der dafür nötigen Infrastruktur betraf, sind nur wenige Werke vor dem Ausbruch des Zweiten Weltkrieges wirklich in die deutsche Produktion und Konsumation eingegliedert worden. Für das Volumen dieser Maßnahmen in gewisser Weise bezeichnend ist die Tatsache, daß die Arbeitslosigkeit in Österreich im Jahre 1938 von 400.000 auf 156.000 Personen gesunken sein soll. Aber dabei ist auch zu bedenken, daß dies im Rahmen eines internationalen Wirtschaftsaufschwunges geschah.

Die sofort nach dem Anschluß begonnene „Besitzumschichtung in der österreichischen Wirtschaft“ (6) erreichte im Juni 1938 ihren Höhepunkt. Der ehemalige österreichische Staatsbesitz wurde zum Reichsbesitz

erklärt, deutsche Privatfirmen bauten durch systematische Kapitalbeteiligungen ihren Besitzstand aus: z.B. übernahm Krupp die Berndorfer Metallwarenfabrik, Henschl die Wiener und Wiener-Neustädter-Lokomotivfabrik, die IG Farben die Donau-Chemie-AG. „Praktisch entgingen von den großen österreichischen Unternehmungen nur Schöller-Bleckmann, Böhler-Kapfenberg und ein Teil der Kraftfahrzeug-Industrie wie Saurer-Wien der vollen deutschen Besitzergreifung.“ (7)

Die Österreichische Bundesbahn wurde zwischen dem März 1938 und dem Februar 1939 auf das Reich überführt, die Straßen- und Wasserstraßen-Verwaltung erst Ende 1939/40 bzw. ab Juli 1939, das Postwesen und die Finanzverwaltung im Jahre 1938. Die wichtige Bergverwaltung erhielt am 20. Mai 1938 eine einzige kurze umfassende Bergrechtsverordnung, die einfach das deutsche Bergrecht einführt.

Umgekehrt hat Österreich nach dem Kriege alle Schäden dieser Art, die der Staat und seine Bürger 1938-1945, also über die eigentliche Anschlussphase weit hinaus, erlitten hat, in einem „Memorandum“ zusammengestellt, das den Gesamtschaden Österreichs auf 64,3 Mill. RM berechnete, ohne jedoch anzugeben, ob es sich dabei um RM im Werte von 1925 oder im Werte von 1945 handeln sollte. Dabei bildeten die „Kriegsschäden aller Art seit dem 1. September 1939“ in Höhe von 14,3 Mill. RM den weitaus größten Posten. (8)

Es soll weder zu diesem Memorandum Stellung genommen noch versucht werden, den „Wertzuwachs“ der österreichischen Wirtschaft durch die deutsche Besetzung, etwa durch die Schaffung neuer Arbeitsplätze, die Vergrößerung und Modernisierung vorhandener Unternehmen, den Ausbau der Energiewirtschaft sowie Investitionen beim Straßenbau (9), zu berechnen oder gar gegenüber den Verlusten aufzurechnen.

Vielmehr soll vor diesem hier skizzierten Hintergrund der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung ein Einzelfall unternehmensgeschichtlich skizziert werden, soweit es die *deutschen* Quellen ermöglichen: die Begegnung der Maybach-Motoren-Werke GmbH, Friedrichshafen, einer aus dem Jahre 1909 stammenden 100%igen Tochter der zu Beginn des 20. Jahrhunderts vom Grafen Zeppelin gegründeten „Luftschiffbau Zeppelin GmbH“ mit der soeben erwähnten Firma Saurer in Wien im Rahmen des Baues von Panzer- und Zugmaschinen-Motoren für die Wehrmacht des Großdeutschen Reiches.

Die Maybach-Motoren-GmbH (MM) hatte für diese Motorenproduktion – ausschließlich für das Heer, nicht für die Luftwaffe und auch nicht für die Marine – überragende Bedeutung.

Der außerordentlich erfolgreiche Erfinder und Konstrukteur bei MM war Dr. Karl Maybach, ein Sohn Wilhelm Maybachs, der mit Daimler eng zusammengearbeitet hatte. Karl Maybach hatte dem Grafen Zeppelin nach dem Unglück bei Echterdingen im Jahre 1908 Motoren für seine Luftschiffe konstruiert und bei MM produziert. Er hatte diese sowie Flugzeugmotoren in für die damalige Zeit großen Mengen auch während des Ersten Weltkrieges hergestellt und sein Unternehmen danach mit PKW- und Bootsmotorenbau, Herstellung von Motoren und Eisenbahntriebwagen sowie PKW unter hohen Verlusten besonders seit dem Jahre 1928 bis in das Dritte Reich gerettet. In diesem hatte er dann zu den ersten gehört, die in dem Durch- und Gegeneinander der Aufrüstungsvorstellungen bei Hitler, Göring, NSDAP, SA, Finanz- und Wirtschaftsministerium relativ große Aufträge für LKW- und PKW-Motoren erhielten. Die Geschichte der wirtschaftlichen und technischen Entwicklung von MM wird im Jahre 1989 veröffentlicht werden.

MM hat dem Heer von 1937 bis zum Eintreffen der Besatzungsmacht 48.449 Benzinmotoren (mindestens 27 Typen) und 39.825 Dieselmotoren, insgesamt also 88.278 Motoren geliefert.

Im Jahre 1937 begann die deutsche Heeresleitung daran zu denken, daß der Bedarf an Motoren, insbesondere für Panzer und Zugmaschinen in einem Kriege weit über die bisherigen Produktionsmöglichkeiten hinauswachsen würde. Daher mußte MM in Berlin zusätzlich eine große Fabrik bauen („Nordbau“) und, da auch diese wahrscheinlich nicht den Bedarf an Motoren, Reservemotoren und Ersatzteilen würde decken können, einigen großen, erfahrenen Maschinen- und Motorenfabriken das Nachbau-Recht überlassen: insbesondere Krauss-Maffei, Adler und der Auto-Union. Diese drei Nachbauer lieferten bis Ende 1943 (spätere Zahlen sind nicht genau bekannt) insgesamt 35.998 Motoren aller Art an das Heer, so daß dieses von allen genannten Firmen zusammen mehr als 124.000 Motoren für seine Panzer und Zugmaschinen erhielt.

Den Bedarf während der Feldzüge in den Jahren 1939 und 1940 und den Ersatz für die bei ihnen eingetretenen Verluste vermochte MM selber durch eine starke Produktionssteigerung zu decken. MM lieferte 1940 4.461 und 1941 7.609 Otto- und Dieselmotoren insgesamt.

Aber diese gegenüber den Friedensjahren sehr hoch erscheinende Produktion erwies sich bereits im Herbst und noch weit mehr im Dezember 1941 als völlig unzureichend. Die Rote Armee vernichtete viele Panzer, und die Motoren waren, wie sich schnell herausstellte, nicht für einen Krieg im russischen Winter gebaut worden.

Sehr schnell mußte die Motoren- und Ersatzteilproduktion gewaltig gesteigert werden. Da MM nun allein einem solchen Mehrbedarf nicht mehr

gewachsen war, mußten auch die Nachbau-Firmen ihre Erzeugung schnell erhöhen. Hatten sie 1940 etwa 8.000 Motoren geliefert, so stieg ihre Produktion 1941 auf etwa 13.700 und 1942 auf rund 19.000.

Aber auch das genügte bei weitem nicht für den Ersatz der Verluste und die Vergrößerung der gegen die Sowjetunion eingesetzten Truppen. Weitere Firmen sollten so schnell wie möglich für den Nachbau herangezogen werden – auch alterfahrene in Österreich.

Hier soll nun nicht die Geschichte des Motorenbaues in Österreich für die Zugmaschinen und Panzer des deutschen Heeres geschrieben werden. Für eine solche müssen österreichische Unternehmensarchive, und zwar nicht nur die der Motorenbauer sondern auch die ihrer Zulieferer, herangezogen werden. Es sollen vielmehr nur einige Fragen angedeutet werden, die mit dem „Anschluß“ als solchem und der Einstellung des einen oder anderen österreichischen Unternehmers zu ihm und zum „Großdeutschen Reich“ zusammenhängen.

Der bei MM maßgebliche Direktor Jean Raebel war bis zum Herbst 1941 im Bereich der Motorenfabrik auf der zivilen Seite zum Vorsitzenden der für die Zusammenarbeit mit dem Heere maßgeblichen Kommission aufgestiegen. Er erklärte am 17. November 1941, „daß unbedingt“ die Fa. Saurer in Wien für die Erzeugung von Motor-Ersatzteilen „eingesetzt werden müßte“. Bereits am 27. November fand beim Waffenamt in Berlin eine Besprechung statt, an der der Vorsitzende des Aufsichtsrates von Saurer, Gaston von Radio und Radiis sowie ein Oberingenieur teilnahmen. Radio setzte auseinander, welche Teile und welche Mengen von ihnen seine Firma liefern und welche sie nicht herstellen könne, weil die Einrichtungen dazu fehlten. Er trat recht energisch auf und war z.B. zur Arbeit für das Heer überhaupt nur bereit, falls seiner Firma auch der Nachbau eines ganzen Motor-Typs überlassen wurde, also nicht nur die Ersatzteilerfertigung. Auf diese Weise würde dann seine Firma in den Besitz von Bauzeichnungen eines Unternehmens (MM) gelangen, das diesen Motor entwickelt hatte. Radio schien in diesem Zusammenhang einige Beschaffungs-Abteilungen des Heeres gegeneinander ausspielen zu wollen, und stieß damit auf Erstaunen, wenn nicht Mißtrauen bei den Offizieren. Raebel nahm an dieser ersten Besprechung nicht teil. Der mit der Berliner Verkaufsabteilung von MM zusammenarbeitende Oberstleutnant Runge meinte Anfang Dezember, „daß wenn die Firma Saurer nur mit Unlust an die Herstellung der Ersatzteile herangeht, es seiner Ansicht nach auch keinen Zweck hätte, die Firma ... zu der Herstellung von Ersatzteilen zu zwingen“ und bei MM selber war man sogar überzeugt, daß Saurer „sich nicht verpflichten wird, bis Kriegsende die

Fertigung von Ersatzteilen zu übernehmen". Saurer galt also als ein wenig unzuverlässig. Aber der Befehlshaber des Ersatzheeres schrieb am 16. Dezember 1941 an MM, „es ist beabsichtigt, durch die Firma Saurer den Motor HL 62 nachbauen zu lassen. Sie werden gebeten, umgehend die Konstruktionszeichnungen für den kompletten Motor auszuhändigen . . . Bis zum Anlauf wird die Fa. Saurer, wie vorgesehen, die Teilfertigung des HL 62 aufnehmen". Saurer hatte einen ersten Erfolg erzielt.

Zu dieser Zeit nahm man beim Heer an, „daß im Jahre 1942 rund 800 Motoren monatlich fehlen würden". „Laut Weisung des Führers (dürfe) im nächsten Jahr unter gar keinen Umständen die gleiche ‚Motorenpleite‘ wie in diesem Jahr eintreten". Raebel erhob am 18. 12. 1941 „entschieden Einspruch gegen den Ausdruck ‚Motorenpleite‘". Die „großen Ausfälle" hätten „mit der Motorenqualität nichts zu tun". Der Nachbau lief bei Adler und Auto-Union nur sehr langsam an. Dann mußte er jedoch hinzufügen, der „gegenwärtige Mangel an Motoren sei darauf zurückzuführen, daß aufgrund der Erfahrungen des Ostfeldzuges ganz unverhältnismäßig hohe Forderungen an Ersatzmotoren vom Amt geltend gemacht werden". Man könne die Steigerung der Produktion erst zusagen, „wenn der Ausbau (bei MM) zum Tragen komme. Ausstoßmäßig wird dies jedoch nicht vor Ende 1943/Anfang 1944 der Fall sein". Anschließend erhob Raebel Einspruch dagegen, daß Saurer „ohne Befragung von MM die Erlaubnis erhalten solle, einen kompletten Maybach-Motor" nachbauen zu dürfen. „Selbstverständlich" werde MM „seine Interessen gegenüber der kriegswichtigen Forderung auf Steigerung der Motorenausbringung zurückstellen", er könne jedoch nicht „umhin, auf das eigenartige Verhalten der Fa. Saurer hinzuweisen". Der gesamt Vorstand von MM werde sich mit der Angelegenheit beschäftigen.

Unter dem Druck des Bedarfs an Panzermotoren blieb es nicht nur bei der Beauftragung von Saurer mit dem Bau ganzer HL 62-Motoren, sondern diese Firma wurde obendrein auch noch vom Heer „veranlaßt . . . , wesentlich mehr HL 62-Teile für die Ersatzteillieferung . . . zu übernehmen". MM verzögerte jedoch die Herausgabe der Bauzeichnungen: Saurer solle sich erst einmal bei der „Ersatzteillieferung in größerem Umfange . . . einschließlich Materialbelieferung" bewähren. „Sollte später die Vergebung einer Lizenz in Frage kommen", dann müsse man zunächst einen Lizenzvertrag abschließen.

Am 7. Januar 1942 wurde der Chef der Heeresrüstung und Befehlshaber des Ersatzheeres energisch. Er teilte MM mit, „daß es die Lage auf dem Motorengbiet verbietet, den Nachbau des HL 62-Motors durch die Firma Saurer, Wien, von kleinlichen Erwägungen bzw. Firmeninteressen abhängig zu machen". Das war eine gefährliche Formulierung, zumal hinzugefügt

wurde, „das OKH ist bestrebt, mit allen Mitteln den Anlauf der Fertigung ganzer Motoren voranzutreiben . . . OKH erwartet, daß seitens ihrer Firma der Fa. Saurer . . . ohne Verzögerung jegliche Unterstützung zuteil wird“.

Bei MM aber bestand man auf der Reihenfolge Bewährung bei der Teilefertigung – Lizenzvertrag – Motorenbau. Oberstleutnant Runge von dem im allgemeinen mit MM gut zusammenarbeitenden Waffen- und Rüstungsamt, war am 9. Januar prinzipiell der gleichen Auffassung, „bittet aber, unsere Erwägungen zurückzustellen, da es jetzt in der Hauptsache darauf ankommt, den Krieg zu gewinnen“. Er selber baue Ersatzteile und Motoren, „um das ihm gestellte Zugmaschinen-Programm erfüllen zu können“.

Am 12. Januar „legte man (bei MM) einen Satz lichtpausfähiger Zeichnungen unseres Motors HL 62 zur Absendung an Saurer, Wien, bereit“, entschloß sich auch, auf einen Lizenzvertrag zu verzichten, bat aber um eine „briefliche Festlegung“ des OKH (Oberkommando des Heeres), die einem einfachen Lizenzvertrag sowie Abmachungen entsprach, die man früher bereits mit Auto-Union getroffen hatte.

Außerdem aber verwahrte man sich am gleichen Tage gegen die Verdächtigung, es ginge MM um „kleinliche Erwägungen bzw. Firmeninteressen“, indem man sieben Seiten lang seit einem grundlegenden Vertrag von 1937 „in großen Zügen die Entwicklung des Nachbaues unserer Motoren nochmals zusammenfassend“ darstellte. In diesem langen Schreiben ist hauptsächlich interessant, daß MM zusammen mit einem weiteren eigenen, aber auf Wunsch des OKH errichteten Werks („Nordbau“) in Berlin und mit Krauss-Maffei „bis Ende dieses Jahres“, also 1942, „eine Jahreskapazität von rund 19.000 Motoren“ erreichen wollte, falls die „rechtzeitige Gestellung“ von Personal, Maschinen und „Unterlieferungen“ in entsprechender Menge erfolgte. Dazu kamen nicht, wie früher, 20% Ersatzmotoren-Teile, sondern bei Panzermotoren 50%, bei solchen für Zugmaschinen 25%, da der Verlust und Verschleiß außerordentlich groß war.

Bereits am 2. Dezember 1939, also nach dem Polenfeldzug, hatte das OKH als „voraussichtlichen künftigen Gesamt-Motorenbedarf“ 20.700 jährlich genannt. Im Herbst 1940, also nach dem Frankreich-Feldzug und in den Anfängen der Planung eines Krieges gegen die Sowjetunion, forderte das OKH 24.000-30.000 Motoren pro Jahr, was zur Vergabe von Nachbaurechten an die Firma Adler und zur Vergrößerung von „Nordbau“ führte.

Schon am 5. August 1941, also nach weniger als sieben Kriegswochen, fehlten dem OHK monatlich 600 Motoren, den Motorenbauern aber bereits Teile der Zulieferung für die bisherige Produktion. Das OKH plante die

Vergabe weiterer Nachbau-Verpflichtungen, dachte auch an gewaltige Neubauten für den Motorenbau in Friedrichshafen, ohne sich um das Zulieferproblem zu kümmern. Unter dem Druck dieser Drohung durch eine etwaige Kapazität der Nachbauer in der Zeit nach dem Endsieg erklärte MM sich plötzlich in der Lage, gemeinsam mit Nordbau, Krauss-Maffei, Adler und Auto-Union die Produktion während der nächsten drei Jahre auf rund 50.000 Motoren pro Jahr zu steigern – ohne neue Lizenzvergaben (z.B. an Saurer).

Man sei sogar unter gewissen preislichen Voraussetzungen mit einem „lizenzfreien Nachbau unserer Motoren auch bei weiteren Nachbaufirmen einverstanden, wobei wir allerdings um die auch von ihrer Seite wohl als selbstverständlich angesehene Zusage bitten, daß wir und Nordbau dann in gleicher Weise zum lizenzfreien Nachbau fremder Motoren herangezogen werden, wenn später einmal ein solcher etwa für Kampfwagen und Zugkraftwagen zum Einbau kommender Motor anderer Entwicklungsfirmen notwendig werden sollte“.

Damit war Saurer gemeint.

Am 12. Januar wurden „im Auftrag des OKH“ die „lichtpausfertigen Werkstattzeichnungen“ aus Friedrichshafen zu Saurer gesandt. Am 23. Januar bestätigte Saurer, „daß wir bereits einen Teil der Zeichnungen ... erhalten haben“. Dann aber erklärte Saurer plötzlich Ende Januar 1942, man brauche „zur Beschaffung der Einrichtungen ... ab jetzt mindestens fünf Monate“, obwohl die Firma bereits im November 1941 den Auftrag dazu erhalten hatte.

Im April 1942 kam es schließlich anlässlich der Frage des Nachbaues eines weiteren Maybach-Motors (HL 230) zu einem interessanten Briefwechsel zwischen Raebel, MM und Gaston Radio von Radiis. Der letztere schrieb am 22. April: „... ich verstehe sehr gut, daß es für Sie eine gewisse Schwierigkeit darstellt, meiner Firma, die schließlich als Motorenentwicklungsfirma sachlich ein Konkurrenz-Unternehmen darstellt, Zeichnungen auszufolgen, welche den Ausdruck jahrzehntelanger Entwicklungs- und Vervollkommnungsarbeit darstellen. Wenngleich diese Zeichnungen für uns lediglich für die Zwecke der Maschinen-Planung benötigt werden, so ist es kaum zu verhindern, daß unsere Ingenieure bei dem Studium der Fertigung selbst Einblicke in Ihre Konstruktionen gewinnen. Es ist daher auch nicht ausreichend, wenn ich ihnen erkläre, daß wir ihre Zeichnungen treuhändig lediglich für die Zwecke der Maschinen-Planung übernehmen, und auch meinen Herren die Auswertung der beim Studium dieser Zeichnungen gefundenen Konstruktionsverfahren verbieten, es stellt dies lediglich eine papierne Maßnahme dar. Da die Übergabe der Zeichnungen ihrer Firma an

uns immerhin eine nicht genug einzuschätzende Bestätigung des Gemeinschaftsgedankens für die Zwecke der Reichsverteidigung darstellt, möchte ich meinerseits Ihnen zum Ausdruck bringen, daß, wenngleich meine Firma die weitere Entwicklung des Diesel-Motors als Hauptprogramm-punkt ihres Schaffens vertritt, und somit sachlich eine Konkurrenz für Sie als Otto-Motoren bauende Firma darstellt, so sind es doch heute nur mehr ideelle Motive, die uns zu diesen Entwicklungsarbeiten treiben, und ist bei uns der rein kaufmännische Gedanke dem heute uns beherrschenden Gemeinschaftsgedanken vollkommen unterstellt. Ich werde auch, sofern es das Reichsinteresse verlangt, nicht eine Sekunde zögern, Ihnen unsere schließlich auch jahrzehntewährende Entwicklungserfahrung im Diesel-Motoren-bau zur Verfügung zu stellen.

Vielleicht erleichtert Ihnen diese Einstellung die Übergabe der von uns erbetenen Zeichnungen, die wohl vorläufig sich auf die Großteile und Zusammenstellungs-Zeichnungen beschränken können, im Laufe der Planung aber sämtliche Detail-Zeichnungen Ihrer Konstruktion umfassen müssen.

Indem ich hoffe . . . möglichst bald . . . Heil Hitler!"

Der Historiker darf nicht einfach einem Aufsichtsrats-Vorsitzenden unterstellen, er sei so töricht oder so unaufmerksam, daß er nicht weiß, was er unterschreibt. Eigentlich hätte aber auch Herr von Radio nicht annehmen können, daß Raebel oder einer seiner Mitarbeiter nicht merkte, wie man MM überfahren wollte. Denn was Radio schrieb, klang zwar alles sehr kollegial, und mit dem „Gemeinschaftsgedanken“ umschiffte er auch elegant das Wort „Nationalsozialismus“; er sprach vom „Reich“ – nicht vom „Großdeutschen“. Der Sache nach war er ein Österreicher, der von einem deutschen Konkurrenten Vorteile zu gewinnen versuchte. Saurer sollte den kompletten Motor HL 62 sowie Ersatzteile für den Motor HL 230 herstellen. Bei der Anschaffung von Maschinen für den Bau des Motors HL 62 sollte er, so der Auftrag des OKH, diese in solchen Maßen erwerben und aufstellen, daß Saurer – vielleicht – mit ihnen später auch den Motor LH 230 produzieren konnte.

Um diesen Auftrag ausführen zu können, brauchte er Angaben über die Abmessungen des Motors, nicht aber die Bauzeichnungen für diesen. Herr von Radio wußte das genau so gut wie Raebel – und die Zeilen über die „ideellen Motive“ konnten diese Tatsache nicht vernebeln. Aber Radio schickte sogar am 26. April noch ein Fernschreiben hinter seinem Brief her „bezüglich Überlassung Motorenzeichnungen HL 230 für die Zwecke der Fertigungsplanung, da ohne diese Unterlagen den dringenden Forderungen

des OKH nicht entsprochen werden kann." Da ihm klar war, daß er gar keine „Fertigungsplanungen“ durchführen sollte, fügte er freundlicherweise hinzu, was er wirklich brauchte: „Die Hauptmaße des Motors, Länge, Breite, Höhe, Bauform V oder Reihe, Zylinder-Zahl, Gesamtgewicht, Material, ob Gußeisen oder Leichtmetall sowie das Gewicht des zu bearbeitenden schwersten Einzelstückes (Kurbelgehäuse).“

Am Tage darauf schrieb Raebel nach Wien, daß er selber sich zwar sofort bereit erklärt habe, die gewünschten Bau-Unterlagen zur Verfügung zu stellen, daß aber General Phillips und Oberbaurat Röver „ganz anderer Meinung“ waren, „wonach die Überlassung weiterer zeichnerischer Unterlagen erst dann notwendig wird, wenn der Bedarf in dieser Motorentype durch unser Stammhaus und unser Zweigwerk Nordbau nicht mehr gedeckt werden kann.“ Die übrigen „Hauptmaße . . . gingen heute . . . an Sie ab.“

Radio bedankte sich am 29., gab aber ganz und gar nicht nach: „. . . und gestatte mir gleichzeitig anzufragen, ob und wann im Sinne meines Schreibens . . . wir auf den Erhalt der erbetenen Zeichnungen rechnen dürfen.“ Eigenartigerweise sagte Raebel diese für „spätestens den 6. Mai“ zu. Sie gingen sogar schon am 30. April nach Wien ab. Aber als sie dort ankamen, handelte es sich dann doch um „die von Ihnen zur Maschinenplanung benötigten Zeichnungen unseres HL 230-Motors“ - also nicht um die Bauzeichnungen für diesen.

Radio gab immer noch nicht nach. Am 7. Mai schrieb er an Raebel, „daß mein Ersuchen an Sie um Überlassung der Zeichnungen lediglich über Auftrag des OKH erfolgte, und ich Ihnen auch mit meinem Schreiben vom 22. April mitgeteilt habe, daß zufolge des mir erteilten Auftrages des OKH im weiteren Verlauf der Fertigung auch die Zeichnungen der Detailkonstruktionen erforderlich sein werden.“ Die „zuständigen Dienststellen“ würden sich dann schon an Raebel wenden, „und ich möchte dieser Entscheidung in keiner Weise vorgreifen.“ Er bedankte sich bei Raebel für dessen „besonderes Bemühen, die Zusammenarbeit zwischen unseren Firmen im Reichsinteresse so erfolgreich wie nur irgend möglich zu gestalten . . . Besondere Hochachtung . . . Heil Hitler!“

Nur um das „Reichsinteresse“ ging es Herrn von Radio. Und plötzlich schrieb der Chef der Amtsgruppe Waffen und Gerät im Heereswaffenamt zwei Tage später an Raebel: „Die Fa. Oesterr. Saurer-Werke hat Auftrag erhalten, im Anschluß an ihr Werk in Wien ein heereseigenes Motorenwerk in kürzestmöglicher Zeit zu errichten. Die Grundlage für den Ausbau des Werkes soll der von ihnen entwickelte Maybach-Motor HL 230 sein. Bei Würdigung aller Umstände, die Sie veranlassen könnten, darum zu bitten,

von einer Übersendung dieser Zeichnungen abzusehen, ist es aber der Fa. Saurer nicht möglich, die Werksanlagen und zwar sowohl für die Hallen mit allen Einrichtungen als auch die Werkzeugmaschinen in Auftrag zu geben, ohne die Kenntnis der Einzelteile dieses Motors und der dazu erforderlichen Arbeitsgänge.

Ich bitte Sie deshalb, der Fa. Saurer z. Hd. des Herrn Gaston Radio von Radiis baldmöglichst die bei Ihnen vorhandenen Zeichnungen des Motors HL 230 zu übersenden.

Von der schnellen Übersendung dieser Zeichnungen hängt die Bauplanung und somit die Möglichkeit ab, das 3. Kriegswirtschaftsjahr weitgehend für den Ausbau des Werkes heranzuziehen."

Aber auch Raebel gab nicht nach. Er ging am 19. Mai 1942 zu „seinem“ General Phillips, legte ihm den Brief vor, der ihn zur Herausgabe der Zeichnungen aufforderte und „wies darauf hin, daß er es unbedingt vermeiden möchte, schon jetzt Zeichnungen des HL 230 aus der Hand zu geben, und daß für die Einrichtung einer Motorenfabrikation bei Saurer diese Zeichnungen auch nicht erforderlich seien. Es handle sich ja nicht um die Fertigung des HL 230 bei Saurer, sondern lediglich darum, bei Bestellung der Werkzeugmaschinen darauf Rücksicht zu nehmen, daß später Motoren größerer Abmessungen auf diesen Maschinen gefertigt werden können." Saurer brauche also nur „Umrißzeichnungen der Hauptteile des Motors. Die habe er nach Wien geschickt." Phillips war „mit diesem Vorgehen einverstanden." Auch schrieb er anschließend Raebel noch einmal ausdrücklich, diese Unterlagen genügten ihm „vollkommen". Aber offenbar hatte Radio sich inzwischen auch noch einmal an die OKH- Abteilung gewandt, die ihm wohlgesonnen war. Denn diese ließ nicht locker und erklärte schon am folgenden Tage Raebel, „daß die Firma Saurer für die Einrichtung des Werkes und Beschaffung der Maschinen unbedingt die Einzelzeichnungen bekommen müsse." Raebel widersprach erneut und argumentierte energisch eindeutig mit den bekannten Tatsachen. Er erklärte sich jedoch bereit, Radio (nicht auch dessen Spezial-Mitarbeiter) nach Friedrichshafen einzuladen, damit dieser sich das Werk „in allen Einzelheiten" ansehen könne. Man werde ihm „jegliche Fragen, die er in bezug auf die Einrichtung des Werkes stelle" beantworten. Damit schien nun auch diese OKH-Abteilung zufrieden zu sein; sie schrieb „in diesem Sinne" an Radio und bat ihn, „sich wegen eines Besuchs in Friedrichshafen" mit Raebel direkt in Verbindung zu setzen.

Aber allmählich geriet man etwas durcheinander. Niemand wußte noch ganz genau, was er zugesagt oder abgelehnt, schließlich mündlich doch

akzeptiert, aber anschließend schriftlich eingeschränkt hatte. So kam es am 4. Juni 1942 beim OKH in Berlin zu einer Besprechung, an der mehrere Offiziere und Beamte des OKH sowie Raebel teilnahmen. Man bemühte sich zu präzisieren, was jeder vor ein paar Tagen „in der Angelegenheit des Nachbaues des HL 62“ gesagt und nicht gesagt hatte. Ein Oberst „versuchte anhand von Schreiben des Amtes der Firma MM sowie unter Anführung des Protokolls, das nach der Besprechung mit den Firmen Saurer und Borgward in Friedrichshafen geschrieben worden war, den Nachweis zu erbringen, daß die „von Herrn Raebel geäußerte Auffassung doch nicht ganz richtig sei. Herr Oberst Audörsch bemühte sich sichtlich in außerordentlich verbindlicher Form, die durch den Nachbau des HL 62 bei Borgward und Saurer geschaffene Situation aus der Welt zu schaffen und nachträglich die Zustimmung von Herrn Dir. Raebel zu dem Nachbau zu erhalten.“ Raebel aber blieb hart und „betonte, daß er mit Herrn Oberbaurat Röver seinerzeit abgesprochen hatte, daß beide Firmen zunächst Ersatzteile bauen sollten und daß u.U. später einmal, wenn die Firmen den Nachweis erbracht hätten, daß sie die Ersatzteile einwandfrei fertigen können, auch der Nachbau ganzer Motoren in Frage käme.“ Aber da man nun einmal bei beiden Firmen angefangen habe, ganze Motoren HL 62 zu bauen (was nicht zutraf), „müsse man es in Kauf nehmen, daß der HL 62 nunmehr an vier Stellen (bei MM, Nordbau sowie bei Saurer 250, bei Borgward 200 Motoren monatlich) gebaut wird. Er wäre jedoch denkbar, wenn man in Zukunft solche Entschlüsse und Planungen vorher mit ihm bespreche.“ Man „pflichtete Herrn Dir. Raebel vollkommen bei“. Von den Zeichnungen für den HL 230 war nicht die Rede, und „es wurde damit die Aussprache . . . abgeschlossen, ohne daß auf Seiten des Amtes eine Verstimmung zurückblieb“ – wohl aber bei Raebel ein durchaus verständliches Mißtrauen.

Im Juli/August 1942 schloß MM mit Saurer einen „Nachbauvertrag“ für den HL 62. Aber im Oktober 1942 hatte das OKH noch Änderungswünsche in bezug auf Unterlizenzen und Lizenzgebühren. Der Vertrag wurde schließlich Ende Dezember auch vom OKH unterschrieben.

Doch Saurer zögerte den Beginn des Motorenbaues in Wien weiter hinaus und teilte am 16. Oktober Raebel als dem „Vorstandsvorsitzenden des Sonderausschusses Panzermotoren“ mit, „daß im Zuge von Konstruktionsänderungen sich der Anlauf der HL 62 – Fertigung . . . verzögere und das Material nicht mehr für das zweite Quartal 1943 untergebracht werden kann.“

Nun wurde dieser Vorsitzende energisch. Seit dem 23. Februar/19.März 1942 „verfügten Sie . . . über nicht mehr und nicht weniger Unterlagen, als

sie den übrigen Nachbaurfirmen für den gleichen Zweck zur Verfügung stehen", und diese hätten „irgendwelche Terminverschiebungen infolge konstruktiver Änderungen in keinem Falle vornehmen" müssen. Die Firma Borgward „die zum gleichen Zeitpunkt wie Sie die zeichnerischen Unterlagen für ihre HL 62 – Fertigung erhielt", werde „laut neuester Meldung bereits im Januar n. J. mit dem Ausstoß der Maschine beginnen". Saurer müsse sich so einrichten, „daß ... Ihre eingegangenen Lieferverpflichtungen nicht beeinträchtigt werden."

Es verwundert nicht, daß bei einer solchen zeitraubenden bürokratischen Bearbeitung dieser Angelegenheit der Mangel an Motoren immer größer wurde. Und es erscheint fast wie ein Scherz, wenn man diesen Vorgängen am 27. Januar 1943 beim OKH eine Besprechung über das Thema „Steigerung des Adolf-Hitler-Panzerprogramms 1943" widmete, in der zunächst einmal wieder ausführlich Meinungsverschiedenheiten beseitigt wurden. Dann berichtete Raebel, daß bei Krauss-Maffei „keine Bedenken für die Zusammenarbeit mit Saurer bestünden", und schließlich schlug er vor, „zunächst doch nichts wegen der Verlegung der Gesamtfabrikation zu Saurer zu unternehmen." Der bereits genannte Oberst Audörsch war damit einverstanden und teilte nebenbei „noch mit, daß beabsichtigt sei, aus den Firmen Gräf & Stift, ÖAF und MAN, Wien, Maschinen für Saurer herauszuziehen, die allerdings nicht nur für die Motoren-Fertigung, sondern auch für die bei Saurer liegende LKW-Fertigung eingesetzt werden sollten."

Mit dieser überraschenden Mitteilung, daß man im Begriff sei, die so mühsam herbeigeführte Verständigung zwischen MM und Saurer durch eine zweifellos mehrere Monate beanspruchende neue Planung zu ersetzen, brechen die archivarischen Unterlagen bei MM am 27. Januar 1943 ab.

Sie lassen manches Wichtige über die Situation in einem Hauptbereich der großdeutschen Rüstungswirtschaft erkennen, was die bisherige deutsche Literatur nicht berücksichtigt hat, so daß der Leser ein durchaus falsches Bild über die deutsche Rüstung erhält. Es wäre nun wohl angebracht, erstens bei den genannten österreichischen Firmen im allgemeinen nach korrespondierenden Quellen zu suchen und zweitens im Detail zu erforschen, wie die Firma Saurer bzw. Herr von Radio sich in den beiden letzten Kriegsjahren im Rahmen der Rüstungswirtschaft des „Reiches" verhalten hat.

Im übrigen spielte sich in Wien Entsprechendes auch in anderen Bereichen der Rüstungswirtschaft ab, das bisher gleichfalls nur von der deutschen Seite wenigstens in großen Zügen untersucht wurde: bei Heinrich Büssing, Braunschweig, der von 1909 bis zu seinem Tode im Jahre 1929 ein mit Karl Maybach in mancher Hinsicht vergleichbarer Erfinder, Konstrukteur

und Produzent von LKWs, Nutzfahrzeugen und Omnibussen gewesen ist (die Firma Büssing wurde 1967 und 1974 von MAN übernommen). Als Anton Froß, Inhaber der Maschinenfabrik „A. Froß (Stephan von Götz & Söhne, Wien-Brigittenau)“, die seit 1907 nach Lizenzen von Büssing LKWs, Nutzfahrzeuge und Omnibusse baute, im gleichen Jahre Büssings Tochter Hedwig heiratete, brachte diese als Mitgift abgabenfrei die Lizenzrechte für den Bau solcher Fahrzeuge mit in die Ehe. Das gab dem Unternehmen einen erheblichen Kostenvorsprung gegenüber der Konkurrenz in Österreich-Ungarn. Nach dem „Anschluß“ wurde die Firma Büssing von Göring gezwungen, das Unternehmen A. Froß, Wien, mit dem Büssing stets vorzüglich zusammengearbeitet hatte, in die eigene Firma einzugliedern. (10) Über die Beteiligung des Wiener Betriebes an der Rüstungswirtschaft des Großdeutschen Reiches befindet sich im Büssing-Archiv, das bei MAN- München aufbewahrt wird, kein Material.

Anmerkungen

- (1) Dieter Wagner, Gerhard Tomkowitz, Ein Volk, ein Reich, ein Führer? Der Anschluß Österreichs 1938, München 1968, S. 294; Friedrich Fritz, Der deutsche Einmarsch in Österreich 1938, Wien 1982 (Militärische Schriftenreihe, hg. vom Heeresgeschichtlichen Museum, Heft 8) S. 30; Karl Bachinger, Herbert Matis, Der österreichische Schilling, Graz 1974, S. 167.
- (2) William L. Shirer, Aufstieg und Fall des Dritten Reiches, Köln 1961, S. 336; Felix Romanik, Österreichs wirtschaftliche Ausbeutung 1938 – 1945, Wien 1966, S. 13, 25 ff; Felix Butschek, Die österreichische Wirtschaft 1938 – 1945, Stuttgart 1978, S. 54; Eduard März, Wirtschaftliche Aspekte der Annexion Österreichs durch das Dritte Reich, in: Wien 1938, Verein für die Geschichte der Stadt Wien, Wien 1978; Herbert A. Strauß, Jews in German history, Persecution, Emigration, Acculturation, in: International Biographical Dictionary of Central European Emigrés 1933 – 1945, München 1983; Georg Weis, Arierisierung in Wien, in: Wien 1938 a.a.O., Wien 1978, S. 188.
- (3) Helmut Fiereder, Reichswerke „Hermann Göring“ in Österreich (1938 – 1945); Norbert Schausberger, Rüstung in Österreich 1938 – 1945 (Publikationen des österreichischen Instituts für Zeitgeschichte und des Instituts für Zeitgeschichte an der Universität Wien, Band 8), Wien 1970, S. 19.
- (4) Herbert Rosenkranz, Reichskristallnacht, 9. November 1938 in Österreich, Wien 1968, S. 12.
- (5) Evan B. Bukey, Hitler's Hometown under Nazi Rule, Linz, Austria, 1938 – 1945, in: Central European History XVI, Juni 1983.
- (6) Schausberger a.a.O. S. 32 ff.
- (7) wie Anmerkung (6)
- (8) Romani a.a.O.; Gerhard Botz, Beseitigung der Arbeitslosigkeit in Wien 1938/39, in: Wien 1938 a.a.O., S. 190 ff.

- (9) Butschek, a.a.O., März a.a.O.; Alois Brusatti, Die historischen Grundlagen der österreichischen Verstaatlichung, in: Wissenschaft, Wirtschaft und Technik, Festschrift für Wilhelm Treue, hg. von Karl-Heinz Manegold, München 1969, S. 224 f.
- (10) Wilhelm Treue, Die wirtschaftliche Entwicklung, in: H. Büssing, Mensch, Werk, Erbe, Göttingen 1986, hg. von der MAN Nutzfahrzeuge GmbH, München, Göttingen 1986, S. 155 u. 176.

Deutsche Industrie- und Handelskammern in der Auseinandersetzung um die Mitbestimmung der Arbeitnehmer

Die Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer und Gewerkschaften sind in der Bundesrepublik Deutschland so umfassend geregelt wie in keinem anderen vergleichbaren Land. Verfolgt man die Entstehung der Diskussion um die Mitbestimmung, so zeigt sich, daß die Frage, ob und in welcher Form den Arbeitnehmern die Möglichkeit gegeben werden soll, den Ablauf des Wirtschaftsgeschehens aktiv mitzugestalten seit dem Aufkommen der Fabrikbetriebe in der modernen Industriegesellschaft gestellt wird (1).

Der junge Kaiser Wilhelm II. hatte, sicherlich unter dem Eindruck der vorangegangenen Streikbewegungen im Bergbau, in seinem Erlaß vom 4. Februar 1900 den Arbeitern gesetzliche Interessenvertretungen und ein Mitwirkungsrecht bei gemeinsamen Angelegenheiten von Arbeitgebern und Arbeitnehmern versprochen. Erste Ansätze zur Realisierung eines solchen Mitwirkungsrechtes brachten die Bestimmungen in der Gewerbeordnungsnovelle von 1891 und das Gesetz über die Arbeiterausschüsse im Bergbau noch im ausgehenden 19. Jahrhundert. Die mit dem Ersten Weltkrieg und der Nachkriegszeit verbundenen sozialen und wirtschaftlichen Erscheinungen führten dann für die Mitbestimmungsforderungen der Arbeitnehmer zu weiteren Erfolgen (2). Im Rahmen der Kriegswirtschaft sah das Hilfsdienstgesetz vom Dezember 1916 in kriegs- und versorgungswichtigen Betrieben die Bildung von Arbeiter- und Angestelltenausschüssen vor (3). Unter dem Druck der Nachkriegsereignisse kam es im November 1918 zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften zu einem Abkommen mit der Verpflichtung, Arbeitsstreitigkeiten künftig gemeinsam zu behandeln. Im Dezember 1918 entstand darauf die „Zentralarbeitsgemeinschaft der industriellen und gewerblichen Arbeitgeber und Arbeitnehmer Deutschlands“, in deren Satzung sich die Beteiligten als zuständig für Tarifwesen erklärten („Tarifpartner“) und die obligatorische Einrichtung von Arbeiter- und Angestelltenausschüssen für die gesamte Wirtschaft vereinbarten. Nach dem Inkrafttreten der neuen Reichsverfassung wurde am 4. Februar 1920 das Betriebsrätegesetz verabschiedet und im Frühjahr dieses Jahres der vorläufige Reichswirtschaftsrat errichtet, der sich zu gleichen Teilen aus Arbeitgebern und Arbeitnehmern zusammensetzte (4). Die Organisationen der wirtschaftlichen Selbstverwaltung gehörten zur Regelungsmaterie des

hinter diesem vorläufigen Reichswirtschaftsrat stehenden Artikel 165 der Weimarer Reichsverfassung (5).

Damit war offenbar, daß auch die Handelskammern von den Auseinandersetzungen um die Beteiligung von Arbeitnehmern, um eine „paritätische“ Besetzung ihrer Gremien, nicht verschont bleiben konnten. Art. 165 der Verfassung sah vor, daß wirtschafts- und sozialpolitische Fragen von Arbeitern und Angestellten, den Arbeitnehmern, gemeinsam mit den Unternehmern zu behandeln seien. Da die nähere Ausgestaltung der Verfassungsnorm – vor allem was die überbetriebliche Mitbestimmung anbelangte (6) – nur ungenau festgelegt war, kam es rasch zu Bestrebungen, die Handelskammern in die Wirtschaftsvertretung des Art. 165 einzugliedern, um sie dann zu paritätisch besetzten Einrichtungen umzugestalten. Nachdem in den Jahren 1920/21 der Versuch, dem vorläufigen Reichswirtschaftsrat einen Unterbau in Gestalt von Bezirkswirtschaftsräten zu geben, gescheitert war, wollten die Arbeitnehmervertreter, unter Überspringung der Mittelinstanz, unmittelbar die Handels-, Handwerks- und Landwirtschaftskammern zum Unterbau für den Reichswirtschaftsrat umgestalten. Bei den Handelskammern sollten in gleicher Zahl Vertreter der Unternehmer und Arbeitnehmer innerhalb der Kammer auf nahezu allen Gebieten tätig sein. Den Anspruch auf diese Vertretung leiteten die Arbeitnehmer unmittelbar aus Art. 165 ab; sie interpretierten ihn dahingehend, daß wirtschafts- und sozialpolitische Fragen in den Kammern von Arbeitern und Angestellten gemeinsam mit den Unternehmern zu behandeln seien. Dabei wurde betont, daß Arbeitnehmer in den Kammern dort nicht solche Interessen wahrnehmen wollten, die in den Zuständigkeitsbereich der Gewerkschaften fallen; vielmehr wollten sie sich um Fragen der Produktion und um die Wahrnehmung des Verbraucherstandpunktes bemühen.

Damit wird eine Position sichtbar, die in den Handelskammern seit Kriegsende teilweise befürchtet, teilweise auch unterschätzt worden war. Die Kammern hatten an einem Reichswirtschaftsrat eine ihrem Selbstverständnis entsprechende Beteiligung erwartet; sie wehrten sich mit Nachdruck gegen die jetzt sichtbaren Bestrebungen. Das Recht der Arbeitnehmer auf eine den Unternehmern ebenbürtige Interessenvertretung wurde keineswegs bestritten. Dies aber sei nur durch reine Arbeiterkammern zu erreichen, die auf der unteren Ebene neben den reinen Unternehmervertretungen stünden. Ein Interessenausgleich könne dann im Reichswirtschaftsrat stattfinden. Nur durch den Bestand solcher Parallelorganisationen sei auch die Gewähr gegeben, daß die Auffassungen beider Gruppen unverfälscht zum Ausdruck kommen. Eine Vermischung bereits auf der unteren Ebene der Kammern könne niemals zu einem Erfolg führen (7).

Obwohl bei der Mehrzahl der deutschen Kammern nach 1918 das Bedürfnis bestand, das zum großen Teil noch aus dem 19. Jahrhundert überkommene Kammerrecht im Hinblick auf Organisation, Namensgebung – aus der „Handels-“ sollte die „Industrie- und Handelskammer“ werden, um damit auch die Funktion besser zu umschreiben – und ähnlichen Fragen mehr neu zu ordnen, übte man angesichts der aufkommenden Paritätsforderungen größte Zurückhaltung. So stimmten die bayerischen Kammern angesichts der allgemeinen, politisch unsicheren Lage und durch die Münchener Räteherrschaft in besondere Weise sensibilisiert, darin überein, es bestünde „kein ernsthaftes Bedürfnis“ nach einer Änderung der gesetzlichen Grundlagen, obwohl in fast allen Vollversammlungen diesbezügliche Wünsche diskutiert werden. Ähnlich ist die Lage in Württemberg und Baden. Man ist überzeugt, daß auch nur kleinste Änderungen an gesetzlichen oder organisatorischen Grundlagen unabsehbare Schwierigkeiten und Forderungen nach sich ziehen und es daher ratsam scheint, eine ruhigere Zeit abzuwarten. Die unterschiedlichen Auslegungsmöglichkeiten für die nähere Gestaltung des weithin programmatischen Art. 165 führen auch zu optimistischen Äußerungen, wenn der Stuttgarter Syndicus im Handelskammertag erklärt, „die erste Schlacht in diesem Krieg sei glänzend gewonnen worden“ (8). Der Vermittlungsvorschlag des Verfassungsausschusses des Reichswirtschaftsrats vom Dezember 1922, in jedem Handelskammerbezirk eine gesonderte Arbeitnehmervertretung zu schaffen, kann in diesem Sinne gedeutet werden. Jedenfalls besteht der Reichswirtschaftsrat hier nicht selbst auf einer paritätischen Vermischung; die Kammern können hoffen. Letztlich findet dieser Lösungsversuch des Reichswirtschaftsrats ebensowenig wie der auf seinen Vorschlag hin vom Reichswirtschaftsminister ausgearbeitete Rahmengesetzentwurf über die Berufsvertretung von Industrie und Handel eine Zustimmung bei den Betroffenen. Kammern und Arbeitnehmervertretungen wie schließlich auch der Reichstag lehnen den Entwurf wie auch alle anderen Vorschläge zur Gestaltung einer gemeinsamen Vertretung ab. Der Württembergische Handelskammertag weist darauf hin, daß ein „gedeihliches Zusammenarbeiten in paritätisch zusammengesetzten Kammern aus sachlichen und psychologischen Gründen ausgeschlossen sei“. Die Arbeitnehmervertreter sehen dagegen in den reinen Arbeiterkammern – die in Bremen, Sachsen und Oldenburg tatsächlich realisiert oder geplant wurden – nur „Instrumente, um die Aktionskraft der Arbeiterklasse von der praktischen Wirtschafts- und Sozialpolitik abzulenken auf die Politik der Demonstration von Forderungen“ (9). Aufgrund der zahlreichen Widersprüche und Meinungsverschiedenheiten verzichtete die Reichsregierung darauf, in dieser

Sache weitere Vorschläge zu machen (10). Niemand drängte sich zu neuen Initiativen; es blieb beim vorläufigen Reichswirtschaftsrat. Hinzu kam auch, daß die notwendige Beendigung der Inflation und die nach 1924 beginnende Wiederaufbauphase andere Probleme wirtschaftlich größerer Relevanz aufwarfen, die Pläne zur Veränderung der Wirtschaftsverfassung, wie sie Art. 165 zweifellos dokumentiert, zurücktreten ließen.

Im August 1925 ließ das bayerische Wirtschaftsministerium die Vorortkammer München wissen, daß eine reichsrechtliche Regelung des Handelskammerwesens in immer weitere Ferne gerückt sei. Die Gesetzgebung über die Handelskammern blieb damit den Ländern überlassen, die nicht an ein Reichsrahmengesetz gebunden waren. Jetzt erst konnte man – in Württemberg 1924, in Bayern 1927 – darangehen, die seit Jahren als notwendig erkannten Änderungen im Kammerrecht durchzuführen. Um die kaum verebbten Auseinandersetzungen nicht neu zu entfachen oder gar der Reichsregierung neuen Anlaß zu einer Initiative zu geben, wurde in den Beratungen möglichst auf eine Novellierung bestehenden Rechts abgestellt; der Anschein einer „neuen“ Gesetzgebung sollte möglichst vermieden werden. Trotzdem führte, wie die Diskussion in den Landtagen von Württemberg und Bayern zeigt, das Thema Handelskammer erneut zur Forderung nach paritätischer Besetzung. Ihre Befürworter werden jedoch überstimmt, auch wenn ihre Argumentation geschickt mit anderen Gründen verbunden wird. Die Vertretung des in Württemberg besonders starken Genossenschaftswesens in den Kammern oder die an schwäbische Sparsamkeit appellierende Forderung nach der Aufhebung kleinerer Kammern bieten Beispiele für diese Taktik. Sie führt weder hier noch anderswo zum Erfolg.

Die 1933 propagierte „Volksgemeinschaft“ hat nur vereinzelt die Vorstellung geweckt, der Paritätsgedanke müsse unter diesem Vorzeichen durchgesetzt werden. Zwar gibt es eine Empfehlung des neuen DIHT-Präsidenten v. Renteln, Vertreter der Arbeiter und Angestellten in die Kammerkollegien aufzunehmen. Die Kammern wie auch die Wirtschaftsminister der Länder können sich damit aber nicht befreunden. Aus den Wirtschaftsministerien ist zu hören, die Sache sei „nicht spruchreif“, die Kammern wollen künftige Neuregelungen des Kammerrechts abwarten. Eine so weitgehende „Gemeinschaft“ entsprach weder dem geplanten Aufbau der Wirtschaft noch dem „Führerprinzip“, dem sich in wenigen Wochen auch die Kammern anzupassen hatten. Eine wie immer geartete „Mitbestimmung“ war in diesem System fehl am Platze.

Wann immer sich ein wirtschaftlich-gesellschaftlicher Umbruch abzeichnet, wird die Frage des Zusammenwirkens von Arbeitgebern und Arbeitneh-

mern aktuell. Dies gilt für 1918 und 1933, wenngleich mit unterschiedlich geringem Erfolg, aber auch für 1945. Mit dem Zusammenbruch der staatlichen, wirtschaftlichen und sozialen Ordnung stellt sich erneut die Frage nach der Ausgestaltung der wirtschaftlichen Machtverhältnisse. Nach einer Zeit völliger Mißachtung der Menschenwürde, des Selbstbestimmungsrechts und der demokratischen Bürgerrechte gewannen diese Werte bei allen Parteien und politisch tragenden Kräften einen hohen Stellenwert. Da die Jahre des „Dritten Reichs“ nicht als Ausgangspunkt oder gar Vorbild für eine neue Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft dienen konnten, bezogen sich Gewerkschaften, Unternehmer und politische Parteien auf jene Vorstellungen, die schon in der Weimarer Republik die Mitbestimmungsdiskussion bewegt hatten. Auf überbetrieblicher Ebene – die hier in erster Linie interessiert –, ging es dabei um die Frage der Sozialisierung der Schlüsselindustrien, der Mitwirkung der Arbeitnehmer in der staatlichen Wirtschaftsplanung und in den wirtschaftlichen Selbstverwaltungskörperschaften. Für letztere forderten die Arbeitnehmervertreter unmittelbare und gleichberechtigte Beteiligung, was praktisch eine paritätische Besetzung bedeutete (11).

Für die Industrie- und Handelskammern war in der letzten Kriegsphase die beschlossene Umwandlung und Integration in die neuen Gauwirtschaftskammern nur noch in Teilen realisiert worden. Die Erfüllung der den einzelnen „Dienststellen“ übertragenen Aufgaben hatte Vorrang. Vielfach bildeten die Kammern als Ansprechpartner der Wirtschaft, als Partner in der allumfassenden Verwaltungsbürokratie einen „ruhenden Pol“, der vorhanden war und zu funktionieren hatte – für Fragen der Zugehörigkeit und Organisation blieb kein Raum. Unmittelbar nach Kriegsende bildeten die Büros der Industrie- und Handelskammern vielfach die einzigen arbeitsfähigen Institutionen der Gesamtwirtschaft, was ihnen eine zentrale Position verschaffte, bevor kommunale oder gar regionale Instanzen wieder arbeitsfähig wurden. Vor allem für die ersten, das Wirtschaftsleben betreffenden Maßnahmen der Besatzungsmacht wurden die Kammern als Helfer herangezogen. Sie erwiesen sich vielfach als unverzichtbarer Partner – was in gewissem Umfang sicher auch dazu beigetragen hat, vor allem die Meinung der amerikanischen Besatzungsmacht von der wirtschaftspolitischen Funktion der Kammern in einem unerwünschten, weil falschen Maß zu prägen. Gerade die Existenz und Bedeutung der Kammern bei Wiederanlaufen und der Reorganisation der Wirtschaft sollten sie erneut mitten in den Strom der bald einsetzenden Debatten um die Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer geraten lassen.

Die wieder oder neu entstehenden politischen Parteien standen der Frage einer Arbeitnehmerbeteiligung bei den Kammern durchwegs positiv gegenüber. Die SPD trat bereits auf ihrem ersten Parteitag im Mai 1946 für paritätisch besetzte „Wirtschaftskammern“ ein (12), und das im Februar 1947 beschlossene Ahlener Programm der CDU sah ebenfalls eine Planung und Leitung der Wirtschaft durch Selbstverwaltungskörperschaften vor (13). Auch zahlreiche Landesverfassungen gehen von einer Arbeitnehmerbeteiligung aus. So heißt es z. B. in der Verfassung von Rheinland-Pfalz, Art. 69.2: „In den Kammern wirken Arbeitgeber und Arbeitnehmer zusammen. Das Ausmaß der Beteiligung der Arbeitnehmer richtet sich nach Art und Aufgabengebiet der einzelnen Kammern“ und in der Verfassung von Württemberg-Baden, Art. 25, Abs. 2: „Zur Ordnung der wirtschaftlichen Angelegenheiten werden Körperschaften geschaffen, an denen Unternehmer und Arbeitnehmer . . . gleichmäßig zu beteiligen sind“. Bei den Vertretungen der Arbeitnehmer, speziell den Gewerkschaften, wurde die Forderung nach „Wirtschaftsdemokratie“ zum vielbenutzten Schlagwort. Mißtrauen gegenüber einer neuen, noch unerprobten Form parlamentarischer Demokratie, ein Wiederaufleben alter, während der NS-Herrschaft gewalttätig unterdrückter Forderungen und Vorstellungen, aber auch ein unerschwelliges Weiterwirken der „Volksgemeinschaft“, der Ansätze aus der „Deutschen Arbeitsfront“ eine Gemeinschaft von Arbeitnehmern und Arbeitgebern zu schaffen, vorschnelle Schuldzuweisungen an Institutionen, die scheinbar als Machtträger nationalsozialistischer Herrschaft galten und nicht zuletzt unterschiedliche Einstellungen der Besatzungsbehörden schufen ein Umfeld, in dem die Kammern sich auf härteste Auseinandersetzungen einzurichten hatten.

Ein wesentlicher Unterschied zur Situation bei Ende des Ersten Weltkriegs bestand zudem darin, daß alle Betroffenen in der Zeit nach 1945 nicht selbständig über die Ausgestaltung der wirtschaftlichen Machtverhältnisse, über die Organisation von Institutionen entscheiden konnten: Die alliierten Besatzungsmächte bestimmten zunächst das Geschehen. Für die Industrie- und Handelskammern in den einzelnen Besatzungszonen ergaben sich daraus von Anfang an weitreichende Unterschiede für die Möglichkeiten ihrer Neuorganisation (14).

Nahezu ohne Komplikationen verlief die Entwicklung der Kammern in den Ländern der französischen Besatzungszone. Das deutsche Kammerwesen war zu Anfang des 19. Jahrhunderts nach französischem Muster aufgebaut worden und die ersten Kammern im damals zu Frankreich gehörenden Rheinland entstanden (Mainz, Köln). Die Institution der Industrie- und

Handelskammer war der französischen Besatzungsmacht aus dem eigenen Land vertraut, die deutschen Einrichtungen durchaus vergleichbar. Für die französische Militärregierung war es daher kein Problem, ob die Kammern zuzulassen sind oder ob ihre Organisation zu ändern ist. In zahlreichen Fällen haben die verbliebenen Kammerbehörden im französisch besetzten Südwestdeutschland bereits unmittelbar nach der Besetzung ihre Tätigkeit wieder aufgenommen (15). Als Rechtsgrundlage griff man auf das vor 1933 geltende Kammerrecht zurück. Eine Neufassung dieser Rechtsgrundlagen wäre sicher nicht an der Besatzungsmacht gescheitert, doch war mit der Entstehung von Ländern in der französischen Besatzungszone auch dort die Mitbestimmungsfrage aktuell geworden. Eine am 15. Juni 1946 in Württemberg-Hohenzollern ergangene Rechtsanordnung über Aufbau und Aufgaben der Wirtschaftsverwaltung bezeichnet die Kammern als „berufsständische Vertretung“, obwohl man sich über den tatsächlichen Charakter der Kammern durchaus im klaren war und an anderer Stelle seine Genugtuung darüber zum Ausdruck brachte, den Zustand von vor 1933 wieder erreicht zu haben (16). Eine solche Formulierung konnte durchaus geeignet erscheinen, Mitbestimmungsansprüche der Gewerkschaften abzuwehren, da damit eine gesamtwirtschaftliche Funktion verneint wurde. Die Schaffung eines Landesbeirates – in Rheinland-Pfalz einer Hauptwirtschaftskammer – sollte die Mitbestimmungsforderungen ebenso beschwichtigen wie die geübte Zurückhaltung bei einer neuen gesetzlichen Regelung. Hier wird in besonderem Maße deutlich, was auch für die anderen Besatzungszonen gilt: Entscheidend blieb stets Wille und Einstellung der jeweiligen Besatzungsmacht; war sie für die Fortführung der Kammern in der alten Form, so gelang dies auch ohne abschließende gesetzliche Regelung, auch anderslautendes Verfassungsrecht schien die Besatzungsmacht nicht zu stören. Nicht ganz unzutreffend bezeichnete das Wirtschaftsministerium in Württemberg-Hohenzollern den Landeswirtschaftsrat als „Blitzableiter für die Forderungen der Gewerkschaften“. Die Vorschriften der Landesverfassungen – Art 92, II in Württemberg-Hohenzollern oder Art. 69, 2 für Rheinland-Pfalz – , die eine entsprechende Arbeitnehmerbeteiligung vorsahen, blieben unbeachtet. Auf diese Weise gelang es den Kammern in der französischen Zone sowohl eine Mitbestimmung abzuwehren als auch zusammen mit dem Charakter als öffentlich-rechtlicher Körperschaft die Pflichtmitgliedschaft der Unternehmen bei der Kammer aufrechtzuerhalten. Damit waren hier beste Voraussetzungen für ein im Sinne der Kammern erhofftes neues Kammerrecht nach Gründung der Bundesrepublik gegeben.

Auch bei den Kammern in der britischen Besatzungszone zeigte sich die Besatzungsmacht vergleichsweise zurückhaltend; es gab keine ernsthaften

Versuche, den Status der Kammern als öffentlich-rechtliche Körperschaften mit Pflichtmitgliedschaft der Unternehmen zu ändern (17). Allerdings empfahl die britische Militärregierung den Kammern eine möglichst enge Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmern. Dies lag einmal am Einfluß der britischen Labour-Regierung auf die Militärverwaltung, zum anderen lag mit dem Ruhrgebiet in der britischen Zone der größte industrielle Ballungsraum Westdeutschlands, dessen Arbeiterschaft auch für die Besatzungsmacht ein nicht zu vernachlässigender Faktor war. Die Gewerkschaften nutzten die für sie günstige Lage, neue Wirtschaftskammern mit paritätischer Beteiligung zu fordern. Da allein in der britischen Zone von Anfang an eine die gesamte Zone umfassende Zusammenarbeit möglich war, kommt es im Juli und Dezember 1946 bereits zu einem Treffen der Kammern, die sich um eine gemeinsame Politik gegenüber den Wünschen der Gewerkschaften bemühen. Man war sich einig, daß die bestehende Organisationsform der Kammern unangetastet bleiben müsse und allenfalls ein Gemeinschaftsorgan auf höherer Ebene mit Arbeitnehmervertretern gemeinsam besetzt werden solle. Allerdings waren damit die Wünsche der Gewerkschaften nicht zu befriedigen; hinzu kam, daß die 1946/47 wirtschaftlich schwieriger werdende Situation auch Stimmen für ein Entgegenkommen im Interesse der Sache brachte. Am 18. Februar 1947 einigte man sich mit den Gewerkschaften auf „Grundsätze für Bildung, Aufgabe und Arbeitsweise von Wirtschaftsausschüssen“, die nun entgegen der ursprünglichen Absicht auf der Ebene eines Kammerbezirks gegründet werden sollten. Die Arbeit in diesen paritätischen Ausschüssen erwies sich in der Praxis durchaus positiv. Das lag einmal daran, daß gegenseitig oft gute Kontakte bestanden und die Auseinandersetzung mit der Demontagepolitik, der Kampf um die Sicherung der Arbeitsplätze und das tägliche Brot – was im engsten Wortsinne zu verstehen war – höher rangierten als Organisations- und Machtfragen. Zum anderen bildeten diese Ausschüsse die bald einzige Möglichkeit noch miteinander Kontakt zu halten, nachdem eine Zusammenarbeit auf überregionaler Ebene nach wenigen fruchtlosen, mit gegenseitigen Vorwürfen angefüllten Sitzungen, nicht mehr fortgeführt wurde. Zu schärferen Auseinandersetzungen kam es jeweils in den Landtagen, wenn dort Vorstöße zu einer Umgestaltung des Kammerrechts unternommen wurden. Während in Niedersachsen im Januar 1947 eine entsprechende Gesetzesinitiative abgelehnt wurde, führte ein Antrag der SPD vom 1. April 1948 im nordrhein-westfälischen Landtag zu mehrfachen Verhandlungen. Der vorgesehene Ersatz der Kammern durch neue Wirtschaftskammern hätte das Ende der bisherigen Industrie- und Handelskammern bedeutet und die Wirtschaft vor eine völlig neue Situation gestellt. Die langen Debatten bis zur schließlichen

Ablehnung des Gesetzentwurfs durch die Militärregierung, „da er im Gegensatz zu ihrer Politik stehe“ (18), haben zweifellos auch bei vielen Unternehmen Mißtrauen gegen die zukünftige Kammerentwicklung geweckt. Die Arbeitsgemeinschaft der Kammern in der Bizone glaubt im September 1949 eine Zurückhaltung der Wirtschaft gegenüber den Kammern zu erkennen, solange deren Organisation solchen Angriffen ausgesetzt sei. Insgesamt läßt sich feststellen, daß es in der britischen Zone erst Ende 1948 zu schärferen Auseinandersetzungen kommt, zu einem Zeitpunkt, an dem sich bereits eine zonenübergreifende Lösung abzeichnet (19). Völlig anders war die Situation in der amerikanischen Besatzungszone. Daß die Kammern einen öffentlich-rechtlichen Status besaßen, auf Beitritts- und Beitragspflichtigen beruhten und mit hoheitlichen Befugnissen ausgestattet waren, widersprach in den Augen der Amerikaner dem marktwirtschaftlichen Postulat der Staatsfreiheit des ökonomischen Geschehens. Gerade die amerikanische Besatzungsmacht, die von den prinzipiell anders gestalteten Verhältnissen im eigenen Land ausging, befürchtete, daß es sich beim Industrie- und Handelskammerwesen traditioneller deutscher Prägung um ein staatliches Lenkungsinstrument für den Bereich der Wirtschaft handeln könne. Diese Befürchtungen wurden noch durch die erkennbare Praxis der Jahre 1933–1945 bestätigt. So rücken denn die „Weisungen über Deutsche Wirtschafts-Kontrollvereine“ vom 14. August 1945 die Kammern in die Nähe von Kartellen und Trusts; es gilt Handel und Industrie von dieser Zwangseinrichtung zu befreien. Die Besatzungsmacht entzog den Kammern ihre bisherige Rechtsposition und machte sie damit für eine Neuorganisation besonders zugänglich. Während die Forderung nach einem nur örtlich begrenzten Wirkungskreis in zähen Verhandlungen aufgeweicht werden konnte, war die Militärregierung nicht zu bewegen, von der privaten „Vereinskammer“ mit nur freiwilliger Mitgliedschaft ohne irgendwelche hoheitlichen Befugnisse abzugehen. Diese grundlegend andere Rechtslage sollte für die nachfolgende Mitbestimmungsdebatte wie auch für die lange ausbleibende Neufassung eines bundeseinheitlichen Kammerrechts von zentraler Bedeutung sein (20).

Mit dem Jahre 1949 verlagerte sich die Diskussion um die Mitbestimmung auf Bundesebene, nachdem wenige Wochen nach Gründung der Bundesrepublik am 27. Oktober 1949 auch der „Deutsche Industrie- und Handelstag“ (DIHT) als Spitzenorganisation der Kammern wiedererstand war. Für die Kammern gewann die Auseinandersetzung um die Mitbestimmung eine neue Dimension: Sie mußten sich gleichzeitig gegenüber den Positionen der Arbeitnehmervertreter (Gewerkschaften), der Regierung und der Parteien sowie der wirtschaftlichen Fachverbände behaupten. Dabei sahen sich die

Kammern zwischen zwei Fronten: Die freiwillige Mitgliedschaft („Vereinskammer“), wie sie bei den Kammern der amerikanischen Besatzungszone vorgeschrieben war, schloß die Mitbestimmung praktisch aus; die Kammern mußten dafür auf den öffentlich-rechtlichen Charakter verzichten. Bei einer Pflichtmitgliedschaft und öffentlich-rechtlichem Status, wie sie in der französischen Zone unangefochten, in der britischen Zone stillschweigend geduldet bestanden, war die Forderung nach Mitbestimmung schwieriger abzuweisen; ganz abgesehen davon, daß bei einer bundesweiten Regelung in diesem Sinne nach allen bisherigen Erfahrungen die amerikanische Militärregierung einem solchen „Zwangskartelle“ ihre Zustimmung verweigert hätte. Die Arbeitsgemeinschaften der Kammern auf Länderebene, in den einzelnen Besatzungszonen und im Vereinigten Wirtschaftsgebiet bzw. ab Oktober 1949 im DIHT diskutierten immer wieder die möglichen Wege, aus der seit 1945 eingetretenen Zersplitterung des Kammerrechts herauszukommen, ohne dabei die Kammern „zur völligen Bedeutungslosigkeit“ zu verurteilen und wesentliche Grundprinzipien aufzugeben.

Dabei gab es zwischen den Kammern der drei Zonen aufgrund ihres unterschiedlichen Rechtsstatus erhebliche Differenzen, wie verfahren werden sollte. Daneben läuft eine externe Auseinandersetzung, die jedoch wieder auf die Diskussion in den Kammern zurückwirkt. Sie soll zunächst kurz skizziert werden.

In seiner ersten Regierungserklärung vom 20. September 1949 stellte Bundeskanzler Dr. Adenauer fest, die Rechtsbeziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern müßten zeitgemäß neu geordnet werden. Aufgrund von Auseinandersetzungen innerhalb der Regierungskoalition und wohl auch, um eine zu große Belastungsprobe für das junge Parlament zu vermeiden, wünschte die Bundesregierung vorhergehende Verhandlungen der betroffenen Organisationen miteinander (21). Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen erklärten sich zu solchen Verhandlungen über eine „Neuordnung der Wirtschaft“ bereit, die dann am 9./10. Januar und 30./31. März 1950 in Hattenheim (Rheingau) stattfanden. Während man sich über die Einrichtung eines Bundeswirtschaftsrats und von Landeswirtschaftsräten auf regionaler Ebene einigen kann, prallen die Auffassungen bei der von Dr. Agartz, DGB, erhobenen Forderung nach paritätischer Besetzung der Industrie- und Handelskammern hart aufeinander. Nach den Vorstellungen der Arbeitnehmerseite sollten die Kammern als Unterorgane des Bundeswirtschaftsrates fungieren, der Präsident dieser Wirtschaftskammer jährlich alternierend von einem Vertreter der Arbeitgeber- bzw. Arbeitnehmerseite gestellt werden und der Hauptgeschäftsführer jährlich durch die paritätisch besetzte Vollversammlung bestätigt werden. Die Arbeitgeberver-

treter lehnen diese Vorstellungen entschieden ab. Bei den nachfolgenden Verhandlungen am 9. Juli 1950 in Maria Laach stand die paritätische Mitbestimmung erneut im Vordergrund. Die Ergebnisse dieser Verhandlungen ließen offenbar eine nicht eindeutige Auslegung zu. In der Entschließung des Bundesausschusses des DGB hieß es zum Ausgang der Verhandlungen:

„Bundesvorstand und Bundesausschuß des DGB nahmen in ihrer Sitzung vom 18. Juli 1950 Kenntnis vom Verlauf der bisherigen Gespräche über das Mitbestimmungsrecht. Sie ergaben grundsätzliche Übereinstimmung über die Errichtung eines Bundeswirtschaftsrats, von Landeswirtschaftsräten und von Wirtschaftskammern an Stelle der jetzigen Industrie- und Handelskammern“ (22).

Dagegen hatten die Unternehmer ihre Bereitwilligkeit zu einer außerbetrieblichen Gemeinschaftsarbeit zwischen den Organisationen der Unternehmer und Arbeitnehmer auf der Bundes-, Landes- und Bezirksebene betont, und sich grundsätzlich bereit erklärt, „eine gemeinschaftliche Repräsentanz der Unternehmer und Arbeitnehmer eines Bezirks zu vertreten, vorbehaltlich der noch zu erörternden Frage nach Form, Zusammensetzung und bezirklicher Abgrenzung einer solchen Repräsentanz“ (23).

Ohne das Recht auf selbständige Organisationen preiszugeben, hatte sich die Unternehmenseite also mit der Bildung paritätischer Wirtschaftsgremien auf öffentlich-rechtlicher Grundlage einverstanden erklärt. Nicht klar ausgesprochen wurde, ob die paritätischen Wirtschaftskammern an die Stelle der Industrie- und Handelskammern treten sollten.

Durch Fehlinterpretationen dieser Veröffentlichungen und durch die in der Presse und politischen Gremien weitergeführte Auseinandersetzung wurde der Eindruck erweckt, von Unternehmenseite seien paritätisch besetzte Kammern zugestanden worden, um die Gewerkschaften von der möglicherweise noch stärker gefürchteten betrieblichen Mitbestimmung abzulenken. So war u. a. in der Wirtschaftszeitung „Der Volkswirt“ vom 14. Juli 1950 zu lesen: „Auch hat man sich auf der Arbeitgeberseite bereit gefunden, den Charakter der Kammern zu verändern und aus ihnen regionale paritätische Wirtschaftskammern zu machen“. Schließlich wird bei den Kammern bekannt, Bundeswirtschaftsminister Erhard habe zu erkennen gegeben, daß eine Umgehung der Mitbestimmung wohl nur möglich sei, wenn die Kammern darauf verzichten, eine öffentlich-rechtliche Unternehmerorganisation mit Pflichtmitgliedschaft zu bleiben (24).

Für die Diskussion innerhalb der Kammerorganisation lösten diese Interpretationen und Mutmaßungen lebhaftere Kontroversen aus. Zunächst

forderten die Kammern der amerikanischen Zone, allen voran die Arbeitsgemeinschaft der württembergisch-badischen Kammern unter Dr. Steuer, der DIHT möge um eine Richtigstellung verschiedener Veröffentlichungen bemüht sein. Diese fällt in einer Pressekonferenz so vage aus, daß bei vielen Kammern der Verdacht bestehen bleibt, gegenüber den Arbeitnehmervertretern seien tatsächlich größere Zugeständnisse gemacht worden. Vor allem die Kammern der amerikanischen Zone, die in ihrer vereinsrechtlichen Form mit freiwilliger Mitgliedschaft die Mitbestimmung am wenigsten zu befürchten hatten, wehrten sich mit Nachdruck gegen eine Rückkehr zur alten Form, wenn dies nur um den Preis der Mitbestimmung zu haben war. Unter diesem Aspekt lehnten sie die im Entwurf des DIHT vom 15. November 1950 für ein Bundesrahmengesetz vorgesehene Pflichtmitgliedschaft ab. In Stuttgart hieß es dazu: „Die Kammern müssen sich jetzt entscheiden, was ihnen mehr wert ist, Pflichtmitgliedschaft oder Reinerhaltung. Wenn die Pflichtmitgliedschaft nur über die paritätische Besetzung zu erhalten ist, dann sollte man der Erhardschen Konzeption folgen, die freiwillige Mitgliedschaft allgemein einzuführen und auf jegliche öffentlich-rechtlichen Aufgaben zu verzichten“ (25). Der Münchener Kammerpräsident Pfülf wurde noch deutlicher:

„Ich kann mir nicht vorstellen, daß sich bei sogenannter paritätischer Besetzung ein wirklicher Unternehmer bereiftindet, den Posten des Kammerpräsidenten zu übernehmen, da sich kaum gute Vertreter der Kaufmannschaft finden lassen, die bereit sind, im Präsidium der Kammer und auch in der Vollversammlung im Zeichen paritätischer Besetzung zu kuhhandeln“ (26).

Die Kammern der amerikanischen Zone hatten am 13. April 1950 im Hauptausschuß des DIHT nach stürmischen Diskussionen einen Beschluß durchgesetzt, aufgrund dessen der Handelstag auch mit dem Ziel der Erhaltung freier Unternehmerkammern verhandeln könnte, wenn sich die Undurchsetzbarkeit reiner Unternehmerkammern ohne Mitbestimmung erweisen sollte. Diese Ermächtigung wurde auf Betreiben der Kammern in der französischen und britischen Zone in der Vollversammlung des DIHT wieder zurückgezogen. Die Kammern dieser beiden Besetzungszonen fürchteten, ohne Pflichtmitgliedschaft nicht bestehen zu können und der Konkurrenz der wirtschaftlichen Fachverbände zu erliegen. Eher hoffte man, sich mit den Arbeitnehmern arrangieren zu können. Vor allem in den großen Kammern der britischen Zone sprach man offen davon, daß – so der Hauptgeschäftsführer der Bochumer Kammer – „die Unterhändler der Arbeitgeberseite . . . durch ihr Verhalten die Kammern geopfert hätten“ (27) und der Hauptge-

schäftsführer aus Hannover fügte dem hinzu: „Gott schütze uns vor unseren Freunden, mit den Gewerkschaften wollen wir schon auskommen“ (28). Der Gefahr einer Aufsaugung durch das Industrieverbandswesen glaubte man durch die Beteiligung der Arbeitnehmer und die gleichzeitige Erhaltung der Pflichtmitgliedschaft zuvorkommen zu müssen. Der hohe Anteil von Großbetrieben bei den Kammern in Westfalen und Niedersachsen ließ diese außerdem befürchten, ohne den Schutz der Beitragspflicht der Gefahr der Beherrschung durch einzelne Großfirmen zu erliegen, die ihnen offensichtlich bedrohlicher erschien als eine Unterwanderung durch die Gewerkschaften. Die Mehrzahl der Kammern in der britischen Zone unter Führung von Bochum, Dortmund und Münster bildete eine Arbeitsgruppe, um eine Neuordnung der Kammern als öffentlich-rechtliche Körperschaften mit Beitragspflicht und Arbeitnehmerbeteiligung zu forcieren (29). Lediglich die Kammer Siegen lehnte eine solche Reform entschieden ab und schlug sich auf die Seite der Kammern aus der amerikanischen Zone. In Stuttgart stellt man fest, daß die in der britischen Zone geplanten Kammern „eine Vorstufe zur staatlichen Planwirtschaft bilden“. Man verweist stattdessen auf das österreichische Modell der Arbeiterkammern, die ihrer Konstruktion nach eher als Gesprächspartner anzuerkennen seien als die Gewerkschaften. Auch die Arbeiterkammer im Saarland habe sicherstellen können, daß die dortige Industrie- und Handelskammer unangetastet geblieben sei (30). Als Alternative kann sich dieser Gedanke bei DIHT jedoch nicht durchsetzen.

Bei den Kammern der amerikanischen Zone hatte man zwar nie die Hoffnung auf eine Regelung „im Kammer sinne“, d. h. auf Wiederherstellung des alten Rechtsstatus von vor 1933, aufgegeben, war aber angesichts der Gesamtlage entschlossen, „eine erträgliche Situation wenigstens zu halten“ (31). Auf der Vollversammlung am 20. Dezember 1951 stellte man in München fest: „Die Kammer ist sehr wohl auch im Zeichen freier Mitgliedschaft lebensfähig“. Zwar räumte man ein, daß einer öffentlich-rechtlichen Körperschaft mit Pflichtmitgliedschaft eine stärkere Stellung für die Erfüllung übergeordneter Aufgaben im Gesamtinteresse der Wirtschaft zufalle und die freiwillige Mitgliedschaft ein „funktionales Problem insofern beinhalte als nicht wenige Mitglieder glaubten, aus ihr persönliche oder firmenegoistische Maßnahmen ableiten zu können“ (31). Auf keinen Fall aber wollte man den Charakter der Vereinskammer gegen eine Beteiligung der Arbeitnehmer eintauschen. Daß die wirtschaftlichen Fachverbände keine wirkliche Konkurrenz bildeten, hatte sich durch den geringen Mitgliederschwund während der freiwilligen Mitgliedschaft gezeigt (33).

So erreichte die Frage des Mitbestimmungsrechtes und ihre Behandlung durch den DIHT aufgrund der unterschiedlichen Auffassungen und Erfahrungen der einzelnen Kammern ein kritisches Stadium. Gegenüber den beiden geschlossenen Machtblöcken der Gewerkschaften und der Fachverbände drohten die Kammern ins Hintertreffen zu geraten, wenn sie sich nicht auf eine einheitliche Position einigten. Am 18. Dezember 1951 stellt der Hauptgeschäftsführer der Kammer München gegenüber dem Geschäftsführer der Arbeitsgemeinschaft württembergisch-badischer Kammern fest: „Es muß auf den Bundeswirtschaftsminister geradezu deprimierend wirken, wenn sich in einer Besprechung herausstellt, wie weit die Ansichten der Kammern in der Bundesrepublik auseinandergehen“ (34). Die Vielzahl der inzwischen bekanntwerdenden Pläne („Hamburger Plan“, „Erbstöh-Plan“, „Nordrhein-Westfalen-Plan“) für eine mögliche Neuordnung läßt Zweifel aufkommen, ob eine Regelung in absehbarer Zeit überhaupt möglich ist. Nicht wenige Kammern stehen einem solchen Zeitgewinn positiv gegenüber. Teils fürchten sie, daß eine bundeseinheitliche Regelung gegenüber den bestehenden Verhältnissen nur schlechter werden könne, teils läßt sich erkennen, daß die Arbeitnehmerbeteiligung in den Kammern auch außerhalb der Kammerorganisation nicht mehr mit der Intensität wie in den ersten Nachkriegsjahren diskutiert wird. Selbst in Nordrhein-Westfalen, dessen Vorschläge zur Mitbestimmung am weitesten gingen, beschränkte man sich jetzt auf paritätische Gremien nur für bestimmte Sachgebiete, wie die Berufsausbildung. Innerhalb der Kammerorganisation gewinnt die Haltung der Kammern aus der amerikanischen Zone an Einfluß. Man sucht nach Wegen, ohne das Thema ‚Mitbestimmung‘ zu berühren, eine Neuregelung zu beginnen. So wird die „Beseitigung der durch die Besatzungsmächte verursachten Rechtszersplitterung“ empfohlen oder als „Übergangsregelung“ eine Herstellung der Rechtsposition vor 1933 angestrebt. Nachdem mit dem Mitbestimmungsgesetz vom 21. Mai 1951 und dem Betriebsverfassungsgesetz vom 11. Oktober 1952 die innerbetriebliche Mitbestimmung eine bundeseinheitliche Regelung erfahren hatte, hoffte man, die Chancen für eine Regelung „Pflichtmitgliedschaft ohne Arbeitnehmerbeteiligung“ – auf die sich die Kammern jetzt endlich geeinigt hatten – stünden besser. Doch im Januar 1953 ließ das Bundeswirtschaftsministerium wissen, ein Gesetz dieser Art könne im Bundestag nicht auf eine Mehrheit rechnen.

Besondere Bedeutung erlangte die Frage nach einem einheitlichen Kammerrecht im Südwesten, nachdem dort im 1952 entstandenen Land Baden-Württemberg Kammern aus der ehemaligen französischen und amerikanischen Besatzungszone vereint waren. Man hoffte mit einer landesrechtlichen Gesetzgebung den Zustand „vor 1933“ wiederherzustellen.

len, „ohne eine spätere bundeseinheitliche Regelung zu präjudizieren“. Es regten sich aber auch Zweifel, ob es opportun sei, dem Bundesgesetzgeber vorzugreifen. So blieb alles unverändert.

Das Ziel einer bundeseinheitlichen Regelung schien in weite Ferne gerückt als Dr. Agartz auf dem DGB-Kongreß vom 8. Oktober 1954 deutlich machte: „Gerade bei der Forderung nach paritätischer Besetzung der Industrie- und Handelskammern handelt es sich um die entscheidendste Frage unserer gesellschaftlichen Ordnung . . . auch die Frage der Kammerneuordnung und die Schaffung eines Bundeswirtschaftsrats sind als eine Einheit zu sehen“ (35). In richtiger Einschätzung der Lage äußert Bundeswirtschaftsminister Erhard am 30. April 1955 gegenüber dem DIHT, er könne zur Zeit keine Regierungsvorlage eines Kammergesetzes einbringen, da die Kammerrechtsfrage „in die viel breitere Auseinandersetzung über das gesamte außerbetriebliche Mitbestimmungsrecht hineingezogen würde“ (36).

Inzwischen hatten die Vereinskammern im Zuge der sich entwickelnden Wettbewerbswirtschaft und des allgemeinen Wiederaufschwungs auch Nachteile der freiwilligen Mitgliedschaft kennengelernt, Konflikte und Machtproben waren nicht ausgeblieben. Umgekehrt waren die Erfahrungen mit der Beteiligung von Arbeitnehmern in Ausschüssen oder auf freiwilliger Basis nicht dazu angetan, dies als dauernde Lösung anzustreben. Eine bundeseinheitliche gesetzliche Grundlage wurde nötiger denn je. So folgte man nur zu gerne der Anregung Erhards, über die Fraktionen des Bundestags einen Initiativ-Antrag einzubringen; Vorbereitungen dazu waren beim DIHT und den Kammern rasch getroffen. Das Ergebnis war schließlich das „Gesetz zur vorläufigen Regelung des Rechts der Industrie- und Handelskammern“ vom 18. Dezember 1956. Damit konnten „unbeschadet einer späteren Regelung des Mitbestimmungsrechts“ – so die Präambel – Bestimmungen „zur Bereinigung und Vereinheitlichung des Rechts der Industrie- und Handelskammern“ durchgesetzt werden. Bei den Kammern bezeichnet man die „vorläufige“ Regelung zwar als „unschön“, nimmt sie aber hin, weil damit keine unmittelbare Gefahr einer paritätischen Besetzung verbunden ist. Gegenanträge der SPD-Fraktion werden im Bundestag abgelehnt. So gelingt es, den Status der Kammern als öffentlich-rechtliche Körperschaften mit Pflichtmitgliedschaft aber ohne Arbeitnehmerbeteiligung festzuschreiben. Praktisch wird damit die Situation vor 1933 wieder hergestellt. Völlig vom Tisch war die Frage der Mitbestimmung allerdings nicht, sie sollte in den 1960er und 1970er Jahren auf Bundes- und Länderebene immer wieder Diskussionen auslösen, wobei sich die Argu-

mente zunehmend wiederholen. Zu einer Ablösung des „vorläufigen“ Kammerrechts ist es jedoch nicht mehr gekommen. Die oft zitierte „Beständigkeit des Provisoriums“ hat sich über 30 Jahre bestätigt.

Anmerkungen

- (1) Vgl. Hans J. Teuteberg, *Geschichte der industriellen Mitbestimmung in Deutschland. Ursprünge und Entwicklung ihrer Vorläufer im Denken und in der Wirklichkeit des 19. Jahrhunderts*, Tübingen 1961, passim.
- (2) Vgl. Horst-Udo Niedenhoff, *Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland*, 4. Aufl., Köln 1983, S. 13.
- (3) Vgl. Hans J. Teuteberg, *Ursprünge und Entwicklung der Mitbestimmung in Deutschland*, in: Hans Pohl (Hrsg.), *Mitbestimmung: Ursprünge und Entwicklung*, Wiesbaden 1981 (= ZFU Beiheft 19), S. 7–74, hier S. 24f.
- (4) Ludwig Preller, *Sozialpolitik in der Weimarer Republik*, Düsseldorf 1978, S. 180ff.
- (5) Reinhard Hendler, *Selbstverwaltung als Ordnungsprinzip*, Köln-Berlin-Bonn-München 1984, S. 161.
- (6) Die innerbetriebliche Mitbestimmung, die sich mehr auf soziale Belange bezog, war für Betriebe mit mindestens 20 Arbeitnehmern vorgeschrieben und wurde in den Handelskammern ohne große Reibungsverluste realisiert.
- (7) Zum Verlauf der Auseinandersetzung vgl. Walter Mosthaf, *Die Württembergischen Industrie- und Handelskammern Stuttgart, Heilbronn, Reutlingen und Ulm*, Bd. II, Stuttgart 1962, S. 307ff. sowie Akten des Wirtschaftsarchivs der IHK für München und Oberbayern zur Neuorganisation in der Nachkriegszeit.
- (8) Mosthaf (wie Anm. 7), S. 309.
- (9) Ebenda, S. 313, Zitat aus *Deutsche Wirtschaftszeitung* 1923, S. 361.
- (10) Ebenda, S. 307ff. und Preller (wie Anm. 4), S. 251ff.
- (11) Vgl. Erich Potthoff, u. a., *Zwischenbilanz der Mitbestimmung*, Tübingen 1962, S. 24ff.
- (12) Erich Ott, *Die Wirtschaftskonzeption der SPD nach 1945*, Marburg 1978, S. 76ff.
- (13) Vgl. Teuteberg (wie Anm. 3), S. 46.
- (14) Vgl. dazu auch Heinz Bremer, *Kammerrecht der Wirtschaft*, Köln 1960, S. 211ff. Auf die Sonderentwicklung in der sowjetischen Besatzungszone soll hier nicht eingegangen werden. Ferner Otto Most, *Handelskammern und Mitbestimmungsrecht*, Stuttgart 1950.
- (15) Vgl. Harald Winkel, *Geschichte der Württembergischen Industrie- und Handelskammern Heilbronn, Reutlingen, Stuttgart/Mittlerer Neckar und Ulm 1933–1980*, Stuttgart 1980, S. 319ff.
- (16) Ebenda, S. 328, ferner Protokoll der Sitzung der AG der württembergisch-badischen Kammern vom 6. 9. 1949.
- (17) Vgl. Harald Witthöft, *Industrie- und Handelskammer Hildesheim 1866–1966*, Frankfurt-Berlin-Zürich 1966, S. 136.
- (18) *Deutscher Industrie- und Handelstag* (Hrsg.), *Die Verantwortung des Unternehmers in der Selbstverwaltung*, Frankfurt 1961, S. 161.

- (19) Vgl. Hermann Ringel, Aus Kriegs- und Zwangswirtschaft zur Sozialen Marktwirtschaft. Sieben Nachkriegsjahre im Spiegel der Arbeit einer Industrie- und Handelskammer (Bergische IHK zu Remscheid), Remscheid 1972, S. 49ff.
- (20) Zur Entwicklung der Rechtslage und Organisationsform der Kammern in der amerikanischen Besatzungszone vgl. Winkel (wie Anm. 15), S. 224ff.
- (21) Vgl. Eberhard Schmidt, Die verhinderte Neuordnung 1845–1952, 7. Aufl., Frankfurt-Köln 1977, S. 193.
- (22) Abgedruckt in: Industrie und Handel. Mitteilungsblatt der IHK München, Nr. 15, 5. August 1950, S. 1.
- (23) Ebenda, S. 2
- (24) Bericht des Präsidenten über die kammerpolitische Situation vom 20. Dezember 1951, Wirtschaftsarchiv der IHK für München und Oberbayern.
- (25) Winkel (wie Anm. 15), S. 451ff.
- (26) Protokoll der Vollversammlung der IHK München, Wirtschaftsarchiv der IHK für München und Oberbayern.
- (27) Zit. nach Wilhelm Prowe, Unternehmer, Gewerkschaften und Staat in der Kammerneuordnung in der britischen Besatzungszone bis 1950, in: Petzine D./Euchner, W. (Hrsg.), Wirtschaftspolitik im britischen Besatzungsgebiet, Düsseldorf 1984, S. 235–255, hier S.249.
- (28) Ebenda.
- (29) Ebenda, S. 250. Dies schloß nicht aus, daß die Kammern in Einzelpunkten durchaus auch unterschiedlicher Meinung waren.
- (30) Winkel (wie Anm. 15), S. 448 und S. 489.
- (31) Ebenda, S. 449.
- (32) wie Anm. 24.
- (33) So gingen z. B. bei der Kammer München in sechs Jahren freiwilliger Mitgliedschaft jährlich rund 1% der Mitglieder durch Austritt verloren, vgl. Harald Winkel, Wirtschaft im Aufbruch. Die Entwicklung der IHK München-Oberbayern und ihrer Region (unveröffentl. Manuskript). Ähnlich war die Situation bei den württembergischen Kammern, vgl. Winkel (wie Anm. 15), S. 490.
- (34) Winkel (wie Anm. 15), S. 490.
- (35) Ebenda, S. 493.
- (36) Ebenda, S. 494.

Werte und Werthaltungen mittelständischer Unternehmer als Ausdruck sektorspezifischer „Unternehmenskultur“

Fragestellungen um das „Ethische“ in der Wirtschaft und damit nach unternehmerischen Werten bzw. Werthaltungen sind nicht neu. Von der Realität wirtschaftlicher Zwänge und Herausforderungen in den Nachkriegsjahrzehnten zunächst überlagert oder teilweise gar verschüttet, scheint ihnen heute in Wissenschaft und Politik wieder verstärktes Augenmerk zuzukommen wie u. a. aus dem Schrifttum belegbar. So etwa hätten, wie Alfred Klose in einer diesbezüglich neueren Arbeit feststellt, zahlreiche „Gespräche mit Unternehmern . . . immer wieder gezeigt, daß . . . die Wirtschaftsethik für jeden, der sich um die Zusammenschau in der so komplexen Wirtschaftsgesellschaft unserer Zeit bemüht, überaus wichtig ist . . . daß ethische Motive in der Unternehmerentscheidung doch eine größere Rolle spielen, als einer breiteren Öffentlichkeit bewußt ist.“ (1)

Auf diesen eben angesprochenen Aspekt, mit Blickrichtung insbesondere auf den klein- und mittelbetrieblichen Unternehmer, zielt auch eine aktuelle, europaweit angelegte Studie (im Rahmen des sog. „STRATOS“-Projektes) (2), die – für den genannten Bereich erstmals – auf empirisch vergleichender Grundlage Wechselwirkungen bzw. Entsprechungen zwischen unternehmerischen Werthaltungen und Strategien konkret zu ermitteln und auszuwerten sucht. Daraus sich ergebende Folgerungen – mit speziellem Bezug zugleich auf die im internationalen Vergleich ausgeprägt klein- und mittelbetriebliche (gewerbliche) Unternehmensstruktur Österreichs – seien im folgenden in ihren Grundzügen und wesentlichen Ergebnissen dargestellt. (3)

In dem Sinne auch sei dieser Beitrag als Art persönliche Widmung an den Adressaten dieser Festschrift gedacht, für den aus umfassenderer Sicht seiner Disziplin die Befassung mit Rolle und Bedeutung von Unternehmer und Unternehmertum im Wandel sozialgeschichtlicher Entwicklung und ihrer Bedingtheiten zeitlebens ein spezifisches wissenschaftliches Forschungsfeld wiewohl auch inneres Anliegen bedeutete (wozu hier bloß auf das Schriftenverzeichnis verwiesen sei). (4)

Zum Methodischen

Basierend auf einer direkten, branchenspezifisch wie auch größenklassenmäßig differenzierenden Unternehmerbefragung wurden, anhand eines international aufbereiteten und entsprechend vorgetesteten Fragebogens, 85 „Werte-Indikatoren“ (d. h. spezifisch wertbezogene Einzelfragestellungen

gen) selektiert und ausgewertet; diese so ermittelten „Indikatoren“ wurden gruppiert sodann in (insgesamt sechs) jeweils umfassender definierte Werte-Strata oder „Dimensionen“ unter sinngemäßer Zuordnung zu spezifischen „Bezugsgruppen“, als repräsentativ etwa für unmittelbar personbezogenes unternehmerisches Selbstverständnis bis hin zu sozioökonomisch bzw. gesellschaftlich relevanten Aspekten und Eingliederungsbedingungen in wiederum wechselseitiger Entsprechung untereinander, wie z. B.: (5)

Werte-Strata („Dimensionen“)		Ausgewählte „Bezugsgruppen“
Unternehmerisches Selbstverständnis (Einstellung zu unternehmerischen kulturellen Werten)	↔	Unternehmer/Manager (Unternehmerfamilie)
Organisationsgrundsätze (Verantwortungsbereiche, Delegierung)	↔	Mittlere Führungsschicht
Innovationsverhalten (Veränderungsbereitschaft)	↔	Innovationsträger/F&E- Stab im Unternehmen (einschließlich Kooperation mit externen Forschungseinrichtungen und -institutionen)
Unternehmer/Manager und Gesellschaft (Gemeinwohlbewußtsein)	↔	Staat/Gesellschaft

Ausgehend von etwa 1.100 in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen ergibt sich – unter statistisch entsprechender Be- und Auswertung von im einzelnen je 85 abgefragten „Indikatoren“ – ein empirisch-datenmäßig fundiertes Gesamtsample in der Größenordnung von über 100.000 wertbezogenen Einzelstatements. Zur Veranschaulichung diesbezüglich ermittelter „Profile“ mit jeweiliger Zuordnung einschlägiger „Werte-Indikatoren“ (differenziert zugleich nach „kleinen“ und „großen“ Ländern wie auch nach ausgewählten Branchen und Größenklassen), sei auf Abbildungen 1 – 4 im Anhang verwiesen. (6)

Typenprägende Anlagen und Verhaltensweisen

In weiterführender Analyse und Auswertung der so zunächst ermittelten „Profile“ schien es nur naheliegend, sie auf gegebener Datengrundlage in einem auch qualitativ vertiefenden Hinblick entsprechend umzusetzen, mit Ziel zugleich einer hieraus – nach gewissen „typenprägenden“ Merkmalen und jeweils zuordenbaren Werthaltungen – abzuleitenden Unternehmer-„Typologie“.

Ansatzpunkte hierzu – wenn auch eher „visionär“ und weniger empirisch fundiert – finden sich früh schon in der einschlägigen Literatur, wann immer vom Unternehmer oder „Entrepreneur“ in einem spezifischer europäisch-abendländischen Verständnis die Rede: etwa bei einem Francis Bacon (16./17. Jh.), bei einem Richard Cantillon und Adam Smith (18. Jh.) sowie insbesondere Jean B. Say (frühes 19. Jh.) bis zum „Mr. Microcosm“ eines Alfred Marshall oder ähnlich auch eines Werner Sombart. In moderner Fundierung solcher, mehr normativ geschauter Ansätze einer „Typologie“ können heute u. a. psychologisch bzw. gehirnphysiologisch abgestützte Einsichten herangezogen werden in deren Anwendung nicht zuletzt auf unternehmerisches Verhalten als Ausdruck grundlegend subjektiv geprägter und als solche identifizierbarer Anlagen. (7)

Verkürzt und vielleicht etwas „plakativ“ übersetzt in unternehmerische Verhaltensweisen könnte man so auch, je nach persönlicher Veranlagung, vom mehr ganzheitlich-intuitiven „rechte Gehirnhälfte“-Unternehmer oder vom mehr analytisch-zerlegend geneigten „linke Gehirnhälfte“-Unternehmer sprechen. Die darin zum Ausdruck kommende grundsätzliche Unterscheidung dispositiven Verhaltens in „intuitiv“ oder mehr „analytisch“ sodann weiter spezifizierend nach jeweils „starker“ oder „schwacher“ Ausprägung, ergibt im Zusammenhang hier angesprochener Analyse eine neuartige „mittelständische“ Unternehmer-Typologie.

Der mittelständische Unternehmer als arteigener „Typus“

Aus der, wie dargelegt, wesensgemäß dispositiven Differenzierung unternehmerischen Verhaltens folgern in merkmalspezifisch konsequenter Umsetzung v i e r – auf den klein- und mittelbetrieblichen Bereich im besonderen ausgerichtete – unternehmerische „Typen“:

- der „Allrounder“,
- der „Pionier“,
- der „Organisator“,
- der „Routinier“.

Zugehörige typenspezifische „Profile“, mit jeweils wiederum zuzuordnenden „Werte-Indikatoren“, sind in einschlägiger Auswahl veranschaulicht anhand der Abbildungen 5 – 7 im Anhang. (8)

Nach im einzelnen zu identifizierenden und zuordenbaren Merkmalen seien folgend die oben angeführten „Typen“ näher charakterisiert:

Der „*Allrounder*“ – als wohl der Typus des klein- und mittelbetrieblichen Unternehmers schlechthin; vielfach seinen eigenen Manager, seinen Investitions- und Finanzstrategen wie auch den risikotragenden Eigentümer in einem und somit den Angelpunkt jeglicher unternehmerischen Aktivität („centre of activity“) repräsentierend (9); der typische industriell-gewerbliche „Mr. Microcosm“ in bereits erwähnter Sicht etwa eines Alfred Marshall oder eines Werner Sombart (10); der sich persönlich jeweiliger Herausforderung stellende, reaktionsbreite Unternehmer, der so in der Regel auch nicht in dem einen oder anderen Bereich besonders herausragt oder brilliert, den jedoch eine im positiven Sinne personbezogene – gerade den gewerblichen Unternehmer im besonderen Maße kennzeichnende (nicht jedoch mit einem „Hans Dampf“ zu verwechselnde!) – Vielseitigkeit auszeichnet.

Der „*Pionier*“ – als der sozusagen „schumpeterische“, dynamisch-innovative Typ; allem Neuen und wirtschaftlichem Wandel mit ihm eigenen „drive“ offen und aufgeschlossen gegenüberstehend; relativ risikofreudig, wenngleich so mit Bedacht (keineswegs etwa ein „Hasardeur“).

Beide, der „*Allrounder*“ wie der „*Pionier*“, zeigen sich – als signifikant speziell wiederum für den klein- und mittelbetrieblichen Sektor – jeweils stärker repräsentiert zu den kleineren Betriebsgrößen hin; auf Österreich bezogen insbesondere also im „Gewerbe“ als solchem, wo es – mehr als in anderen Bereichen – auf Anpassungsfähigkeit und Flexibilität gegenüber differenzierte, oftmals hoch spezialisierte und individuell geprägte Markt- bzw. Bedarfsgegebenheiten ankommt, als Ausdruck und Charakteristikum nicht zuletzt des Wesens gewerblicher Strukturen und Leistungen. (11)

Der „*Organisator*“ – als im Vergleich etwa zum „*Allrounder*“ oder „*Pionier*“ ausgeprägter und wohl auch bewußter administrativ-organisatorisch geneigter Typus; anpassungsfähig und expeditiv im Umgang mit Bürokratie bzw. Vorschriften; bedacht auf organisatorische Effizienz und „Sauberkeit“ als Verwirklichung nicht zuletzt unternehmensstrategischer Zielvorstellung.

Der *Routinier* – als typischerweise mehr dem Routinemäßigen verhaftet, mit vergleichsweise wenig herausragenden Merkmalen; eine Art „graue Maus“; auf Stetigkeit bedacht im hergebrachten Sinne des typisch stabilitätsorientierten Rentiers als Art „klassischen“ Risikoträgers, der zugleich Risikominimierer.

Beide wiederum, der „Organisator“ wie der „Routinier“, erweisen sich vergleichsweise zurückhaltender in ihrer Exponierung gegenüber Wettbewerb und Wettbewerbsdruck bei im allgemeinen auch geringerer Geneigtheit bzw. Bereitschaft zu innovativem Wandel; andererseits jedoch scheinen sie besser „konditioniert“ für regulative Eingriffe, obrigkeitliche Vorschriften oder Intervention, wohingegen sowohl der „Allrounder“ als auch der „Pionier“ eher sensitiv und weniger „adaptionstüchtig“ reagieren.

So gesehen auch mag es nicht sonderlich überraschen, daß im internationalen Vergleich gerade in Österreich eher der „Organisator“ als unternehmerischer Typus dominiert; als Ausdruck gewissermaßen einer spezifischen – nicht zuletzt geschichtlich mitgeprägten – „Konditionierung“ im steten Umgang mit obrigkeitlich-regulativen Eingriffen in einem traditionell interventionistischen wirtschaftlichen Umfeld.

In Übertragung dieser zunächst subjektiv geprägten „Typisierung“ auf objektive unternehmerische Leistungs- bzw. Erfolgskriterien („gemessen“ hier etwa – als nur ein mögliches Kriterium – am cash-flow im Verhältnis zum Umsatz) bedeutet es eine gewisse Untermauerung obigen Befundes und dargelegter Charakteristika, daß auch im Lichte solcher „Indikatoren“ beispielsweise der „Routinier“ deutlich hinter den anderen Typen rangiert, während der „Organisator“ eine Art solide Mittelstellung einnimmt und der „Pionier“ sowie im besonderen der „Allrounder“ vergleichsweise am besten abschneiden. Abbildung 8 im Anhang versucht dies anhand ausgewählter („objektivierender“) Strategieinhalte in Relation zugleich zu unterschiedlichen cash-flow Niveaus entsprechend größenordnungsmäßig darzustellen und quantitativ zu verdeutlichen. (12)

Werthaltungen und „Unternehmenskultur“

Wertebezogenes Verhalten wie es sich – als wohl zentrales Ergebnis der Untersuchung – insbesondere im klein- und mittelbetrieblichen Bereich in einschlägige unternehmerische Ziel- bzw. Strategieformulierung unmittelbar auch konkret umsetzt, ließe sich in Abrundung des hier Ausgeführten „thesenhaft“ wie folgt zusammenfassen: (13)

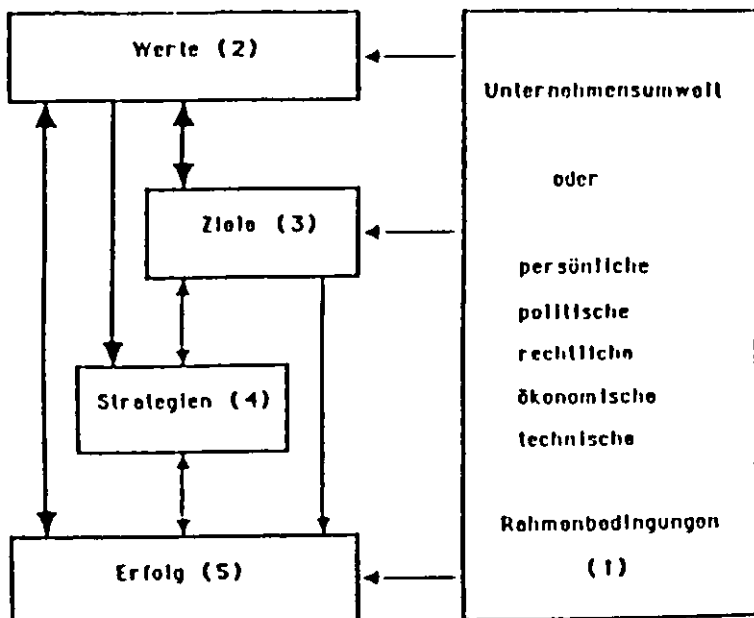
- (I) Moralisch bzw. ethisch geprägte Wertvorstellungen und einhergehende Verhaltensweisen stehen in unmittelbarem Bezug zu entsprechend erfolgreicher Unternehmensführung; sind somit – entgegen oftmals anderweitiger Sicht – keineswegs Hindernis, vielmehr Grundlage bzw. Bedingung von Erfolg!
- (II) Erfolgreiche Unternehmer zahlen nicht notwendigerweise höhere Löhne und Gehälter; sie legen eher – im Sinne nicht zuletzt von Leistungsgerechtigkeit – Gewicht auf das Prinzip gleicher Lohn für gleiche Arbeit und versuchen bewußter auch, ihre Mitarbeiter in den Entscheidungsprozeß bzw. in die Entscheidungsfindung direkt einzubinden.
- (III) Erfolgreiche Unternehmer sind sich im großen und ganzen der Bedeutung und Rolle organisatorischer Grundsätze bewußt und anerkennen hierarchische Strukturen in ihrer Relevanz als Organisationsinstrument; kein Tummelplatz somit für „Chaoten“!
- (IV) Erfolgreiche Unternehmer streben nach Ausgewogenheit zwischen Bewährtem einerseits und progressiv-innovativen (stärker damit auch risikobehafteten) Strategien andererseits, als Ausdruck zugleich von Risikobewußtheit.
- (V) Unternehmerischer Erfolg manifestiert sich weiters in entsprechend rationaler Einschätzung von – betrieblich gegebenen wie persönlich bedingten – Stärken und Schwächen bei der Verfolgung unternehmerischer Ziele und Strategien; in selbstbescheidender Einsicht und Bewußtheit dessen auch, daß nicht jeder und jedes für alles taugt, worin nicht zuletzt Bewahrung vor Flops und Pleiten liegt. Immer wieder nachvollziehbaren Niederschlag in sowohl gesamtwirtschaftlich struktureller als auch unternehmensstrategischer Relevanz findet dies etwa darin, daß sich gerade klein- und mittelbetriebliche („gewerbliche“) Unternehmen – mit spezifischer Ausrichtung auf differenzierten, individuell geprägten Bedarf – im großen und ganzen zumindest so erfolgreich bzw. gegenüber konjunkturellen Schwankungen vielfach resistenter erweisen als Betriebe oder Sektoren spezialisiert auf weitgehend standardisierte Großserien und Produktgruppen.
- (VI) Erfolgreiche Unternehmer huldigen im allgemeinen nicht der Auffassung, daß Zwänge und Eigengesetzlichkeiten des Wirtschaftens von so manchen Verpflichtungen geltenden Rechtsnormen und -vorschriften gegenüber entbinden; dies – wenn überhaupt – kennzeichnet eher die erfolglosen.

(VII) Alles in allem, widerspiegelt sich in solcherart wertbezogenen Verhaltensweisen nachweislich somit nicht nur Voraussetzung für wirtschaftliche Leistung und unternehmerischen Erfolg, sondern so etwas auch wie glaubhaft gelebte „Unternehmenskultur“.

Bezogen auf den mittelständischen Unternehmer und sein Umfeld im besonderen, folgert hieraus der auch empirisch erhärtete Befund, daß unternehmerische Kategorien wie Leistung und Erfolg von jeweils zugrundeliegenden Werthaltungen und -vorstellungen nicht zu trennen sind; daß davon wiederum geprägte Verhaltensweisen sich nicht nur – wie vielfach dargestellt – sozusagen „indirekt“ im Wege unternehmerischer Ziel- bzw. Strategieformulierung manifestieren und umsetzen, sondern diese gerade dadurch entscheidend auch „direkt“ bestimmt und mitgestaltet werden. So gesehen sind denn auch, um nochmals Alfred Klose in seiner eingangs bereits erwähnten Studie zu zitieren, die Unternehmer immer wieder von neuem gefordert, „weit über ihre Verpflichtungen in Betrieb und Unternehmen hinaus wichtige Funktionen in Gesellschaft und Politik wahrzunehmen“; Funktionen, deren bewußte Erfüllung und Übernahme aus „der Sicht der Unternehmensethik“ nicht nur „sinnvoll und notwendig“, sondern unabdingbar zugleich zur „Erhaltung und Sicherung eines freiheitsorientierten Wirtschafts- und Sozialsystems“ beitragen. So auch ist unternehmerisches Wirtschaften, ist „die Wirtschaft“ schlechthin zu sehen als „integrierter Bestandteil der Kultur“. Und stets bedeutet somit auch „wirtschaftliche Tätigkeit selbst ... Verwirklichung kultureller Werte“. (14)

Im Rahmen des genannten STRATOS-Projektes wurde versucht, den eben angesprochenen unmittelbaren Bezug zwischen Werten bzw. Werthaltungen und unternehmerischen Ziel- bzw. Strategieinhalten anhand eines auf die Besonderheiten klein- und mittelbetrieblicher Strukturen bewußt ausgerichteten Forschungsansatzes zu testen, dessen grundlegendes „Design“ sich umrißhaft wie folgt ausnimmt und anhand der hier vorgestellten Analyse auch eine entsprechend empirisch erhärtete Bestätigung gefunden hat. (15)

Untersuchungsdesign



Anmerkungen

- (1) A. Klose: *Unternehmerethik. Heute gefragt?*, Soziale Perspektiven, Bd. 3, Linz 1988, S. 9; einschlägig auch W. Heinrich: *Wirtschaft und Persönlichkeit. Die Führungsaufgaben des Unternehmers und seiner Mitarbeiter in der freien Welt*, Salzburg 1957; weiters dazu im bes. H. Klages, P. Kmieciak (Hrsg.): *Wertwandel und gesellschaftlicher Wandel*, 3. Aufl., Frankfurt/Main-New York 1984; ferner E. Gabele, W. Kirsch, J. Treffert: „Die Messung von Werten in Unternehmen. Ein empirischer Versuch“, *ebda.*, S. 243-258; sowie E. Fröhlich: „Sittliche Werte als Gegenstand der Gewerbeforschung“, in: H. J. Pleitner, W. Sertl (Hrsg.): *Führung kleiner und mittlerer Unternehmen*, München 1984.
- (2) „STRATOS“, für Strategic Orientations of Small and Medium-Sized Enterprises, unter Beteiligung und Mitwirkung folgender Länder: Belgien, BRD, Finnland, Frankreich, Großbritannien, Niederlande, Österreich (federführend im bes. Institut für Gewerbeforschung, Wien), Schweiz; vgl. auch STRATOS: a summary of first descriptive results, EIASM, Institute Report 87-01, Brüssel, Sept. 1987.
- (3) Ausführlicher und einschlägig hiezu E. Fröhlich, J. H. Pichler/Institut für Gewerbeforschung (IfG), Wien: *Werte und Typen mittelständischer Unternehmer*, Beiträge zur ganzheitlichen Wirtschafts- und Gesellschaftslehre, Bd. 8, Berlin 1988; vgl. auch H. Cech: „Die Moral der Unternehmer. Studie zeigt: Werte sind Erfolgsbedingung“, in: *Die Presse*, Wien, 19. Aug. 1988 (*Eco Journal*).

- (4) Erwähnenswert in dem Zusammenhang insbesondere eine Reihe von A. Brusatti initiiert und betreuter „Firmengeschichten“ bedeutender österreichischer Unternehmen (wie VÖEST, Länderbank, Unilever, sowie einer Anzahl auch kleinerer Firmen); weiters u. a. „Der Unternehmer und die Geschichte“, Festschrift für Alois Brusatti, hgg. v. A. Mosser, Veröffentlichungen des Vereines der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte, Heft 8, Wien 1979.
- (5) Eingehender dazu E. Fröhlich, J. H. Pichler/IfG, a.a.O., S. 33 ff. (im bes. S. 39 f.); weiters M. Rokeach: Beliefs, Attitudes and Values, San Francisco 1968; sowie ders.: The Nature of Human Values, New York-London 1973.
- (6) „Kleine“ Länder im gegebenen Rahmen der Untersuchung sind: Belgien, Niederlande, Österreich, Schweiz; „große“ Länder: BRD, Finnland, Frankreich, Großbritannien. In branchenmäßiger Differenzierung: ein längerfristig stabiler bzw. „stetiger“ Bereich (Nahrungsmittel), ein dynamisch aufstrebender Bereich (Elektronik), ein strukturell eher schrumpfender Bereich (Textil).
Größenklassenmäßig geschichtet nach Beschäftigten in: Betriebe mit 1-9, 10-19, 20-49, 50-99, 100 und darüber (Obergrenze 500 in Anlehnung an EG-Definition).
Vgl. hiezu auch E. Fröhlich, J. H. Pichler/IfG, a.a.O., S. 43 ff. (im bes. S. 55-58).
- (7) Vgl. R. E. Ornstein: Die Psychologie des Bewußtseins, Frankfurt/Main 1976; einschlägig weiters auch K. R. Popper, J. C. Eccles: The Self and Its Brain, Berlin-Heidelberg-New York-London 1977, im bes. Part II, pp. 227 ff.
- (8) Vgl. E. Fröhlich, J. H. Pichler/IfG, a.a.O., S. 59 ff. (im bes. S. 65-67).
- (9) Vgl. konkretisierend hierzu J. H. Pichler, E. Fröhlich/IfG: „UNIDO Manual for the Preparation of Feasibility Studies for Small Enterprise Investment Projects“. Proposal, Vienna 1986, bes. S. 7 f. („The role of entrepreneurship“).
- (10) Vgl. A. Marshall: The Economics of Industry, London 1879; sowie ders.: Principles of Economics (1890), 8. Aufl., London 1920; umfassender sodann, in zugleich geschichtlicher bzw. systembezogen-ordnungspolitischer Relevanz, W. Sombart: Der moderne Kapitalismus. Historisch-systematische Darstellung des gesamteuropäischen Wirtschaftslebens von seinen Anfängen bis zur Gegenwart (1902), 4. Aufl., München-Leipzig 1921; ähnlich auch die berühmte Abhandlung von M. Weber: „Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“, Archiv für Sozialwiss. und Sozialpolitik (1905); anknüpfend daran ferner A. Müller-Armack: Religion und Wirtschaft. Geistesgeschichtliche Hintergründe unserer europäischen Lebensform, Stuttgart 1959.
- (11) Vgl. im bes. die bis heute richtungweisende Definition eines neuzeitlichen Gewerbebegriffes gemäß „Protokoll der Verhandlungen der Rencontres de St. Gall“, Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft, St. Gallen 1949; weiters dazu A. Gutersonn: Das Gewerbe in der freien Marktwirtschaft, 3 Bde. (1954-1974), im bes. Bd. I: Das Wesen des Gewerbes und die Eigenart seiner Leistungen (1954), 2. Aufl., Berlin-München-St. Gallen 1977; einschlägig ferner W. Heinrich: Probleme des Klein- und Mittelbetriebes in Handwerk und Gewerbe, Münster/Westfalen (1962), 2. Aufl. 1964; sowie ders.: „Gewerbewissenschaft und Wirtschaftspolitik“, in: Neue Grundlagen der Gewerbepolitik, Institut für Gewerbeforschung, Wien 1977; ähnlich auch W. Wernet: Handwerkspolitik, Göttingen 1952.
- (12) Vgl. J. H. Pichler/Institute of Small Business Research, Vienna: „A Value-based Typology of Entrepreneurs“, Paper, EIASM-Workshop on „Strategic Management of Small- and Medium-sized Firms“, Brüssel, March 7-8, 1988; weiters auch E. Fröhlich, J. H.

Pichler/IfG, a.a.O., im bes. Kap. 6, S. 147 ff. („Strategische Erfolgsanalyse. Strategien, Ziele und Werthaltungen erfolgreicher Unternehmer nach ‚Bereichen‘“).

- (13) Eingehender und weiterführend dazu insbes. E. Fröhlich, J. H. Pichler/IfG, a.a.O., Kap. 7, S. 166 ff. (im bes. S. 167).
- (14) A. Klose, a.a.O., S. 133 f. („In gesellschaftlicher Verbundenheit“. „Die Wirtschaft – ein Kultursachbereich“).
- (15) Vgl. E. Fröhlich, J. H. Pichler/IfG, a.a.O., S. 2; modifiziert nach E. Gabele: „Erfolgsfaktoren in kleinen und mittleren Unternehmen.“ Eine vergleichende europäische Studie, unveröff. (Bamberg 1981).

Anhang

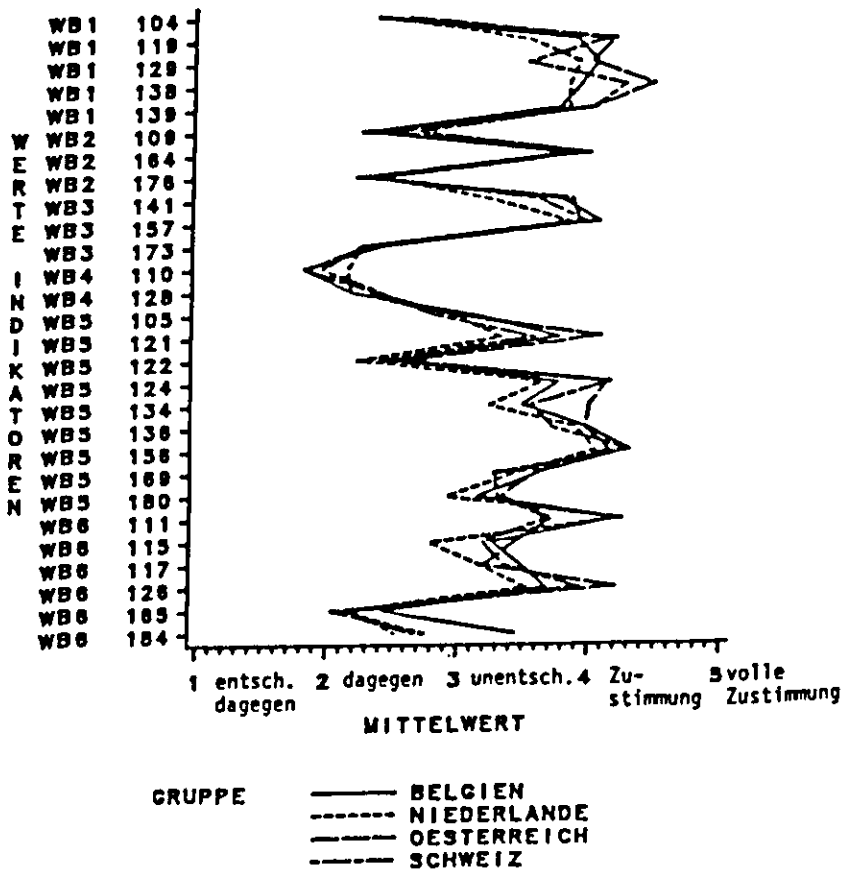
Abbildung 1–7: „Werteprofile“ und „Werte-Indikatoren“

Abbildung 8: „Unternehmertypen“

(korreliert mit strategischer Orientierung und relativem
Erfolgsniveau)

Abbildung 1

WERTEPROFIL LAENDER: B, NL, A, CH



Werte-Indikatoren

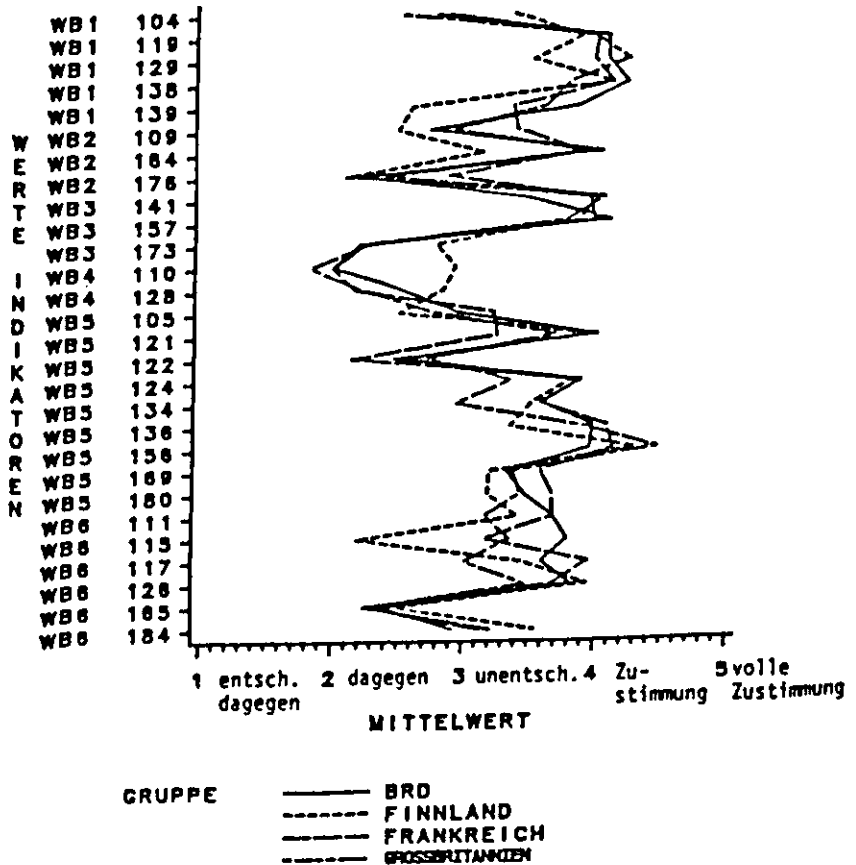
- 104 Geschäft vor Familie
- 119 Arbeit zur Selbstverwirklichung
- 129 nach Gewinnmaximierung streben
- 138 auch Chef soll sich weiterbilden
- 139 an ethischen Prinzipien ausrichten
- 109 Mitarbeiterbeteiligung am Kapital
- 164 Mitarbeiterbeteiligung an Entscheidungsfindung
- 176 Mitarbeiterbeteiligung am Erfolg
- 141 Autorität entfalten
- 157 selbst wichtige Aufgaben delegieren
- 173 allein auf Fingerspitzengefühl verlassen
- 110 Veränderungen unbedingt vermeiden
- 128 Innovationen enthalten zu viele Risiken
- 105 Fusionsbereitschaft
- 121 Planung vor Intuition
- 122 Planung vor Flexibilität
- 124 mehr Kollegialität und Solidarität
- 134 Verbände zur Unterstützung der Mitglieder
- 136 in ausländische Märkte eindringen
- 156 Produktqualität = Berufsstolz
- 169 Marktführung anstreben
- 180 kooperieren um jeden Preis
- 111 Überleben um jeden Preis
- 115 Steuern vermeiden bis an Grenze der Legalität
- 117 nur Gewinnbringendes
- 126 freien Markt nicht einschränken
- 165 freies Unternehmertum u. soz. Gerechtigkeit unvereinbar
- 184 gelegentlich das Gesetz umgehen

Werte-Bereiche (WB)

- WB1 Unternehmerisches Selbstverständnis
- WB2 Unternehmer-Mitarbeiter-Verhältnis
- WB3 Organisationsgrundsätze
- WB4 Veränderungsbereitschaft
- WB5 Strategisches Bewußtsein
- WB6 Verhalten gegenüber der Gesellschaft

Abbildung 2

WERTEPROFIL LAENDER: D, SF, F, GB



Werte-Indikatoren

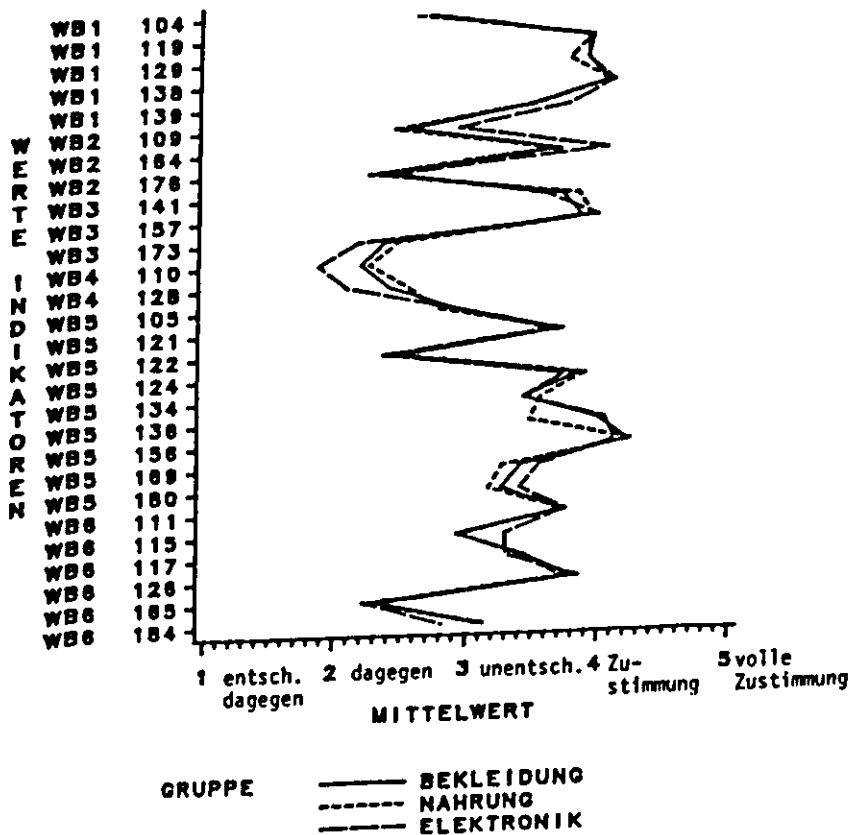
- 104 Geschäft vor Familie
- 119 Arbeit zur Selbstverwirklichung
- 129 nach Gewinnmaximierung streben
- 138 auch Chef soll sich weiterbilden
- 139 an ethischen Prinzipien ausrichten
- 109 Mitarbeiterbeteiligung am Kapital
- 164 Mitarbeiterbeteiligung an Entscheidungsfindung
- 176 Mitarbeiterbeteiligung am Erfolg
- 141 Autorität entfalten
- 157 selbst wichtige Aufgaben delegieren
- 173 allein auf Fingerspitzengefühl verlassen
- 110 Veränderungen unbedingt vermeiden
- 128 Innovationen enthalten zu viele Risiken
- 105 Fusionsbereitschaft
- 121 Planung vor Intuition
- 122 Planung vor Flexibilität
- 124 mehr Kollegialität und Solidarität
- 134 Verbände zur Unterstützung der Mitglieder
- 136 in ausländische Märkte eindringen
- 156 Produktqualität = Berufsstolz
- 169 Marktführung anstreben
- 180 kooperieren um jeden Preis
- 111 Überleben um jeden Preis
- 115 Steuern vermeiden bis an Grenze der Legalität
- 117 nur Gewinnbringendes
- 126 freien Markt nicht einschränken
- 165 freies Unternehmertum u. soz. Gerechtigkeit unvereinbar
- 184 gelegentlich das Gesetz umgehen

Werte-Bereiche (WB)

- WB1 Unternehmerisches Selbstverständnis
- WB2 Unternehmer-Mitarbeiter-Verhältnis
- WB3 Organisationsgrundsätze
- WB4 Veränderungsbereitschaft
- WB5 Strategisches Bewußtsein
- WB6 Verhalten gegenüber der Gesellschaft

Abbildung 3

WERTEPROFIL SEKTOREN



Werte-Indikatoren

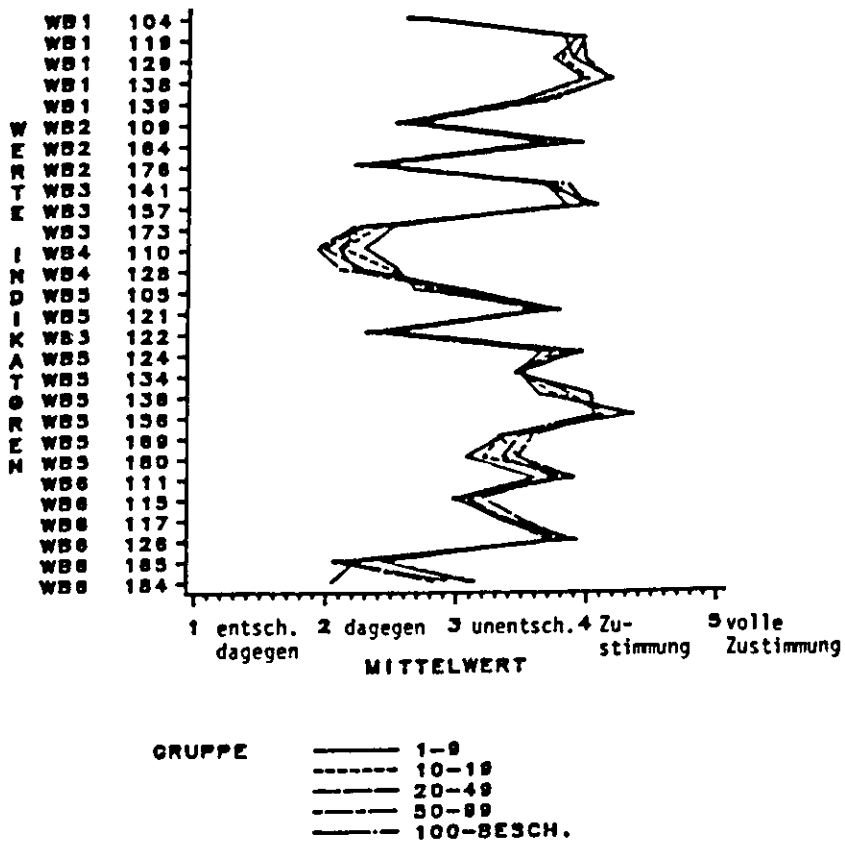
- 104 Geschäft vor Familie
- 119 Arbeit zur Selbstverwirklichung
- 129 nach Gewinnmaximierung streben
- 138 auch Chef soll sich weiterbilden
- 139 an ethischen Prinzipien ausrichten
- 109 Mitarbeiterbeteiligung am Kapital
- 164 Mitarbeiterbeteiligung an Entscheidungsfindung
- 176 Mitarbeiterbeteiligung am Erfolg
- 141 Autorität entfalten
- 157 selbst wichtige Aufgaben delegieren
- 173 allein auf Fingerspitzengefühl verlassen
- 110 Veränderungen unbedingt vermeiden
- 128 Innovationen enthalten zu viele Risiken
- 105 Fusionsbereitschaft
- 121 Planung vor Intuition
- 122 Planung vor Flexibilität
- 124 mehr Kollegialität und Solidarität
- 134 Verbände zur Unterstützung der Mitglieder
- 136 in ausländische Märkte eindringen
- 156 Produktqualität = Berufsstolz
- 169 Marktführung anstreben
- 180 kooperieren um jeden Preis
- 111 Überleben um jeden Preis
- 115 Steuern vermeiden bis an Grenze der Legalität
- 117 nur Gewinnbringendes
- 126 freien Markt nicht einschränken
- 165 freies Unternehmertum u. soz. Gerechtigkeit unvereinbar
- 184 gelegentlich das Gesetz umgehen

Werte-Bereiche (WB)

- WB1 Unternehmerisches Selbstverständnis
- WB2 Unternehmer-Mitarbeiter-Verhältnis
- WB3 Organisationsgrundsätze
- WB4 Veränderungsbereitschaft
- WB5 Strategisches Bewußtsein
- WB6 Verhalten gegenüber der Gesellschaft

Abbildung 4

WERTEPROFIL GROESSENKLASSEN



Werte-Indikatoren

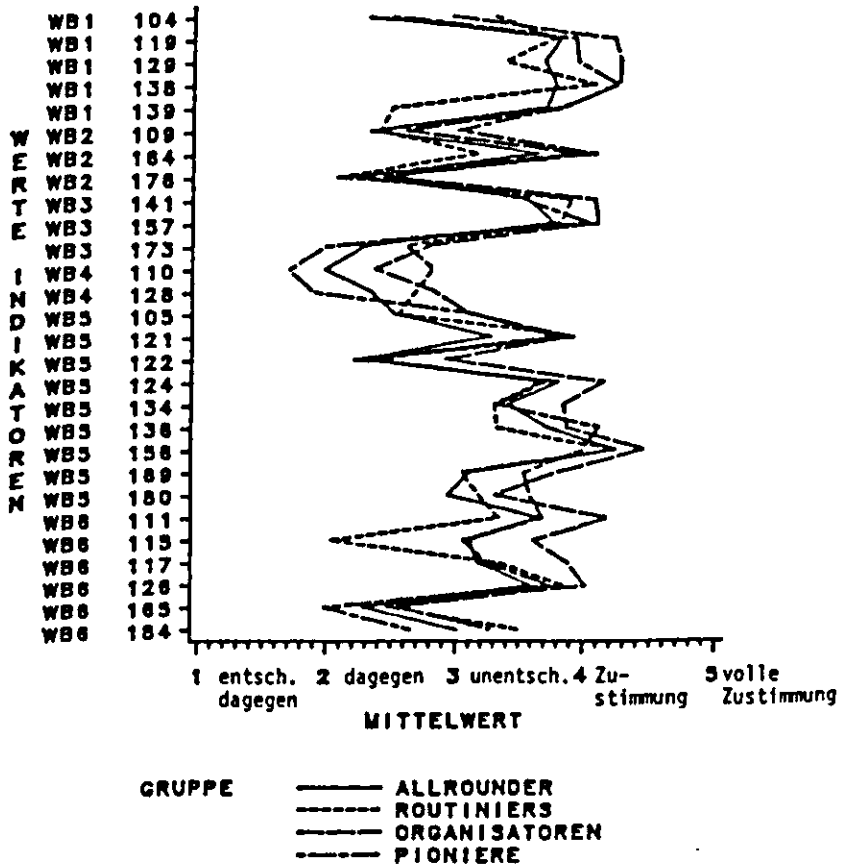
- 104 Geschäft vor Familie
- 119 Arbeit zur Selbstverwirklichung
- 129 nach Gewinnmaximierung streben
- 138 auch Chef soll sich weiterbilden
- 139 an ethischen Prinzipien ausrichten
- 109 Mitarbeiterbeteiligung am Kapital
- 164 Mitarbeiterbeteiligung an Entscheidungsfindung
- 176 Mitarbeiterbeteiligung am Erfolg
- 141 Autorität entfalten
- 157 selbst wichtige Aufgaben delegieren
- 173 allein auf Fingerspitzengefühl verlassen
- 110 Veränderungen unbedingt vermeiden
- 128 Innovationen enthalten zu viele Risiken
- 105 Fusionsbereitschaft
- 121 Planung vor Intuition
- 122 Planung vor Flexibilität
- 124 mehr Kollegialität und Solidarität
- 134 Verbände zur Unterstützung der Mitglieder
- 136 in ausländische Märkte eindringen
- 156 Produktqualität = Berufsstolz
- 169 Marktführung anstreben
- 180 kooperieren um jeden Preis
- 111 Überleben um jeden Preis
- 115 Steuern vermeiden bis an Grenze der Legalität
- 117 nur Gewinnbringendes
- 126 freien Markt nicht einschränken
- 165 freies Unternehmertum u. soz. Gerechtigkeit unvereinbar
- 184 gelegentlich das Gesetz umgehen

Werte-Bereiche (WB)

- WB1 Unternehmerisches Selbstverständnis
- WB2 Unternehmer-Mitarbeiter-Verhältnis
- WB3 Organisationsgrundsätze
- WB4 Veränderungsbereitschaft
- WB5 Strategisches Bewußtsein
- WB6 Verhalten gegenüber der Gesellschaft

Abbildung 5

WERTEPROFIL UNTERNEHMERTYPEN



Werte-Indikatoren

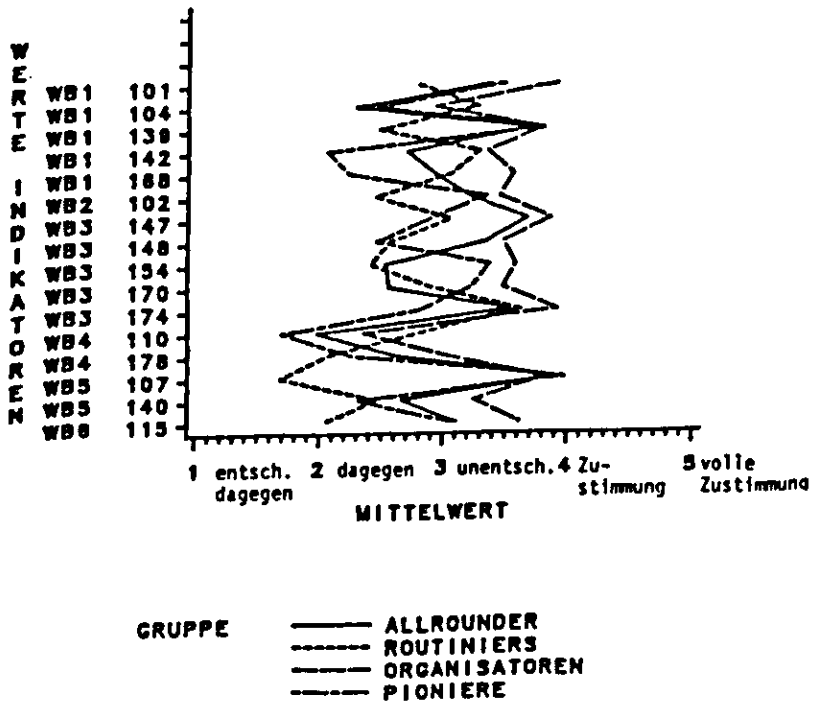
- 104 Geschäft vor Familie
- 119 Arbeit zur Selbstverwirklichung
- 129 nach Gewinnmaximierung streben
- 138 auch Chef soll sich weiterbilden
- 139 an ethischen Prinzipien ausrichten
- 109 Mitarbeiterbeteiligung am Kapital
- 164 Mitarbeiterbeteiligung an Entscheidungsfindung
- 176 Mitarbeiterbeteiligung am Erfolg
- 141 Autorität entfalten
- 157 selbst wichtige Aufgaben delegieren
- 173 allein auf Fingerspitzengefühl verlassen
- 110 Veränderungen unbedingt vermeiden
- 128 Innovationen enthalten zu viele Risiken
- 105 Fusionsbereitschaft
- 121 Planung vor Intuition
- 122 Planung vor Flexibilität
- 124 mehr Kollegialität und Solidarität
- 134 Verbände zur Unterstützung der Mitglieder
- 136 in ausländische Märkte eindringen
- 156 Produktqualität = Berufsstolz
- 169 Marktführung anstreben
- 180 kooperieren um jeden Preis
- 111 Überleben um jeden Preis
- 115 Steuern vermeiden bis an Grenze der Legalität
- 117 nur Gewinnbringendes
- 126 freien Markt nicht einschränken
- 165 freies Unternehmertum u. soz. Gerechtigkeit unvereinbar
- 184 gelegentlich das Gesetz umgehen

Werte-Bereiche (WB)

- WB1 Unternehmerisches Selbstverständnis
- WB2 Unternehmer-Mitarbeiter-Verhältnis
- WB3 Organisationsgrundsätze
- WB4 Veränderungsbereitschaft
- WB5 Strategisches Bewußtsein
- WB6 Verhalten gegenüber der Gesellschaft

Abbildung 6

TYPENBILDENDE WERTE-INDIKATOREN



Werte-Indikatoren

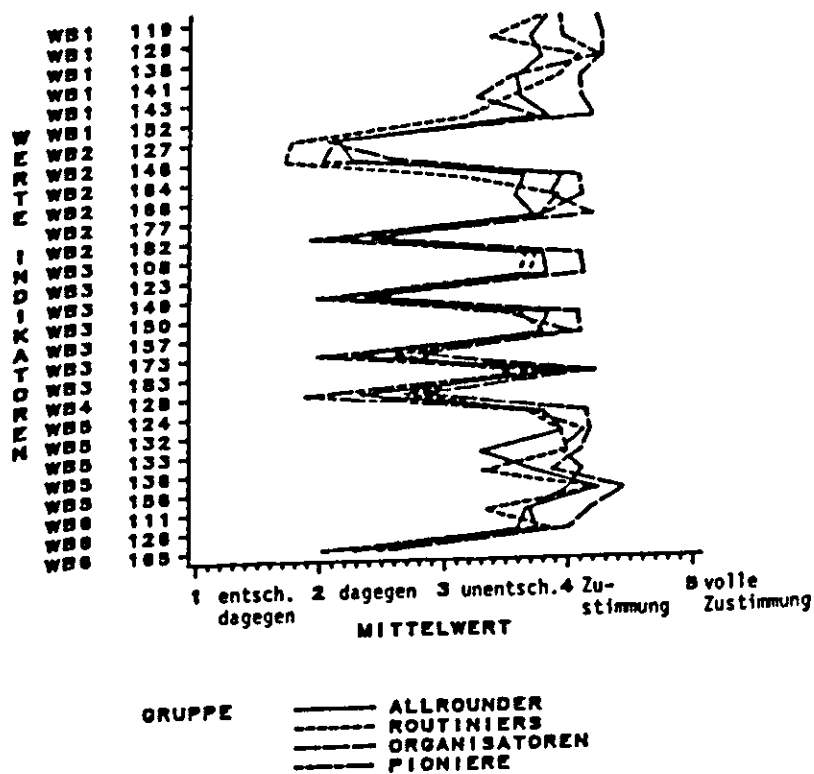
- 101 Schaffung von Wohlstand
- 104 Geschäft vor Familie
- 139 an ethischen Prinzipien ausrichten
- 142 Firma Familienangelegenheit
- 168 Leitung in Händen der Familie
- 102 gleicher Lohn für gleiche Arbeit
- 147 für Produktion verantwortlich
- 148 Entscheidungen nicht rechtfertigen müssen
- 154 schriftliche Stellenbeschreibungen
- 170 alles in Firmenhandbüchern
- 174 für Einstellung von Mitarbeitern verantwortlich
- 110 Veränderungen unbedingt vermeiden
- 178 heimische Regionen nicht verlassen
- 107 keine Scheu vor Großen
- 140 Große immer Gefahr für Kleine
- 115 Steuern vermeiden so weit wie möglich

Werte-Bereiche (WB)

- WB1 Unternehmerisches Selbstverständnis
- WB2 Unternehmer-Mitarbeiter-Verhältnis
- WB3 Organisationsgrundsätze
- WB4 Veränderungsbereitschaft
- WB5 Strategisches Bewußtsein
- WB6 Verhalten gegenüber der Gesellschaft

Abbildung 7

GEMEINSAME WERTE-INDIKATOREN



Werte-Indikatoren

- 119 Arbeit zur Selbstverwirklichung
- 129 nach Gewinnmaximierung streben
- 138 auch Chefs weiterbilden
- 141 Autorität entfalten
- 143 Konflikte vermeiden
- 152 respektiert werden
- 127 Mitarbeiter sollen (nicht)streiken
- 146 (nicht) kritisieren vor anderen
- 164 Mitarbeiterbeteiligung an Entscheidungsfindung
- 166 Unterrichtung über Geschäftspolitik
- 177 zufriedene Mitarbeiter – gute Mitarbeiter
- 182 (keine) Vorbehalte gegen Gastarbeiter
- 108 für Personalführung verantwortlich
- 123 strikte Vorschriften
- 149 Unternehmensführung (nicht nur) Männersache
- 150 für Finanzen verantwortlich
- 157 selbst wichtige Aufgaben delegieren
- 173 (nicht) allein auf Fingerspitzengefühl verlassen
- 183 alles aufmerksam Überwachen
- 128 Innovationen zu riskant
- 124 mehr Kollegialität und Solidarität
- 132 im Zweifel mehr Informationen
- 133 mehr um Zukunft kümmern
- 136 in ausländische Märkte eindringen
- 156 Produktqualität – Berufsstolz
- 111 Überleben um jeden Preis
- 126 freien Markt nicht einschränken
- 165 freie Unternehmer und soziale Gerechtigkeit

Werte-Bereiche (WB)

- WB1 Unternehmerisches Selbstverständnis
- WB2 Unternehmer-Mitarbeiter-Verhältnis
- WB3 Organisationsgrundsätze
- WB4 Veränderungsbereitschaft
- WB5 Strategisches Bewußtsein
- WB6 Verhalten gegenüber der Gesellschaft

Abbildung 8

UNTERNEHMERTYPEN, STRATEGISCHE ORIENTIERUNG
UND ERFOLGSNIVEAUS (GEMESSEN AM „CASH-FLOW“)

Strategische Orientierung	„Typen“			
	P	A	O	R
- Diversifikation	46	21	29	16
- Marktentfaltung	15	22	12	9
- Produktentwicklung	23	24	29	25
- Marktdurchdringung	16	33	30	50
	100	100	100	100

Erfolgsniveau (cash-flow)*	„Typen“			
	P	A	O	R
> 5%	47	46	40	25
2 - 5%	26	27	21	9
< 2%	27	27	39	66

P: „Pionier“, A: „Allrounder“, O: „Organisator“, R: „Routinier“
*) Korrigiert, im Verhältnis zum Umsatz.

Obige Entsprechung illustriert die Korrelation z.B. einer dynamisch aufgeschlossenen „Diversifikationsstrategie“ (d. h. neue Produkte/neue Märkte) mit höherem cash-flow Niveau in – nicht unerwartet – deutlicher Zuordnung zugleich zum Typus des „Pionier“; umgekehrt auch korrespondiert niedriges cash-flow Niveau etwa zu „Marktdurchdringung“ (d. h. alte Produkte/eingefahrene Märkte) in – gleichfalls kaum überraschender – Zuordnung zum „Routinier“.

Von NEWAG NIOGAS zu EVN Eine Fallstudie zur Unternehmensgeschichte

Als die 1922 gegründete NEWAG Niederösterreichische Elektrizitätswerke AG und ihre 1954 gegründete Tochtergesellschaft NIOGAS Niederösterreichische Gaswirtschafts-AG im Jahre 1986 unter der Firma NEWAG NIOGAS Aktiengesellschaft verschmolzen wurden, lag es nahe, die Geschichte beider Unternehmen zu dokumentieren und nichts war selbstverständlicher, als den Jubilar zu bitten, seine reiche Erfahrung auf diesem Gebiet zur Verfügung zu stellen.

Da die Verbindung von Theorie und Praxis immer sein Anliegen gewesen ist, hat die Darstellung eines praktischen Falls ihren Platz in einer Festschrift, die einem Wissenschaftler gewidmet ist. Zugleich kann dieser Beitrag zeigen, daß die Erhebung der Geschichte eines Unternehmens und ihre Dokumentation von praktischer Bedeutung sind.

Die beiden Unternehmen NEWAG und NIOGAS waren 1963 in das in Maria Enzersdorf-Südstadt errichtete gemeinsame Bürogebäude eingezogen, aber kurz danach in eine Krise geraten. Anfang 1968 wurde ich als Vorsitzender in den Vorstand beider Gesellschaften berufen und mit der Sanierung beauftragt. Schon anlässlich meiner Bestellung wünschte der Eigentümer, das Bundesland Niederösterreich, die Prüfung der Zweckmäßigkeit einer Verschmelzung beider Gesellschaften.

Wir sind damals zu dem Ergebnis gekommen, daß eine solche Verschmelzung aus einer Reihe von finanziellen, wirtschaftlichen, rechtlichen und unternehmenspolitischen Gründen nicht zweckmäßig sei, haben jedoch fast alle Vorteile einer Fusion durch eine straffe Konzernierung erreicht, die mit der steuerlichen Vollorganschaft im Jahre 1971 abgeschlossen wurde.

In den Folgejahren wurde die Frage der Zweckmäßigkeit einer Verschmelzung wiederholt geprüft und erst 1985 als gegeben angesehen, weil zu diesem Zeitpunkt die Notwendigkeit der Anschaffung eines neuen EDV-Systems eine Grundsatzentscheidung erforderlich machte, wobei dies auch weitgehende Umstellungen der Organisation ermöglichte und die zunehmende Ausdehnung der Gasversorgung eine Anpassung der regionalen Gliederung der NIOGAS geboten erscheinen ließ.

Die ordentlichen Hauptversammlungen beider Gesellschaften beschloßen am 23. Juni 1986 die auf den 1. Jänner 1986 rückwirkende Verschmel-

zung der NIOGAS mit der NEWAG und die Änderung des Firmenwortlauts der aufnehmenden Gesellschaft NEWAG in NEWAG NIOGAS Aktiengesellschaft.

Bei der Vorbereitung dieses Beschlusses war deutlich geworden, daß trotz einer fast zwei Jahrzehnte währenden engen Zusammenarbeit und konzernmäßigen Verflechtung die beiden Gesellschaften in sehr unterschiedlichen Unternehmenskulturen lebten, was weniger in der gemeinsamen Generaldirektion zum Ausdruck kam, aber in den getrennten regionalen und örtlichen Dienststellen sehr ausgeprägt war.

Es galt daher, in Verbindung mit dem zu wählenden neuen Firmenwortlaut auch eine neue gemeinsame Unternehmensidentität zu finden, und für einen ausreichenden Übergangszeitraum Vorsorge zu treffen.

Gerade dabei wurde deutlich, daß dies nur in Anknüpfung an den bestehenden Zustand geschehen könnte, der sehr stark durch die unterschiedliche Geschichte der beiden Unternehmen geprägt war.

Unter Berücksichtigung dieser Umstände wurde zur Unterstreichung der Kontinuität mit der bisherigen Tätigkeit der Firmenwortlaut NEWAG NIOGAS Aktiengesellschaft gewählt und gleichzeitig unter Heranziehung eines spezialisierten Beraters die Entwicklung einer neuen Corporate Identity in die Wege geleitet.

Auf Grund der Erfahrungen seit diesem Verschmelzungsbeschluß und unter Berücksichtigung eingehender laufender Diskussionen gelangte der Vorstand zur Überzeugung, daß nur ein völlig neuer Firmenwortlaut die Entwicklung einer einheitlichen Unternehmenskultur ermöglicht, während die Beibehaltung der traditionellen Firmenschlagworte eine strukturkonservierende Wirkung haben würde.

Auf Grund dieser Vorbereitungsarbeiten beschloß die Hauptversammlung der Gesellschaft am 22. Juni 1987, den Firmenwortlaut in EVN Energieversorgung Niederösterreich Aktiengesellschaft zu ändern und den Vorstand zu beauftragen, dafür Sorge zu tragen, daß die Änderung mit Jahresende 1987 durchgeführt wird. Diese Zeitspanne von einem halben Jahr zwischen dem Hauptversammlungsbeschluß und seiner Durchführung erwies sich als notwendig, weil zur Bekanntmachung dieser Änderung eines in weiten Kreisen bekannten Firmenwortlauts ein umfangreiches Maßnahmenpaket beschlossen werden mußte, was angesichts des damit verbundenen Aufwandes nur auf Grundlage eines verbindlichen Hauptversammlungsbeschlusses zu verantworten war.

Bei der Wahl des Zeitpunktes war auch der Umstand maßgeblich, daß es unter Inkaufnahme erheblicher Anstrengungen möglich erschien, eine seit

acht Jahren vorbereitete grundlegende Strom-Tarifreform zum gleichen Zeitpunkt durchzuführen.

Die Verbindung des Firmenwortlauts mit einer Tarifreform, die zu niedrigeren Strompreisen führte, trug zur Wirkung der Informationskampagne maßgeblich bei. Auf Plakaten, durch Inserate und mit Hörfunkspots wurde die Öffentlichkeit auf den neuen Firmenwortlaut und die neuen Tarife mit den günstigeren Strompreisen aufmerksam gemacht. Plakate und Inserate waren in dem neu entwickelten Erscheinungsbild gehalten. Die Beschriftung von rund 1.200 Fahrzeugen wurde schlagartig am Stichtag geändert, was wesentlich zur öffentlichen Resonanz beigetragen hat. Die Umstellung der Gebäudebeschriftung wurde gleichzeitig in Angriff genommen, wobei jedoch angesichts des großen Anlagenbestandes Prioritäten zu setzen und ein längerer Umstellungszeitraum einzuplanen war.

Zusammen mit dem neuen Firmenwortlaut war auf Grund von mehreren Vorschlägen die Kompetenz des Unternehmens in dem Motto „Energie vernünftig nutzen“ zusammengefaßt worden, dessen Abkürzung mit der Abkürzung des Firmenwortlauts identisch ist, wovon eine wechselseitige Unterstützung des Bekanntheitsgrades von Firmenschlagwort und Kompetenzanspruch erwartet wurde. Das gleichzeitig entwickelte sehr klare Erscheinungsbild war mit dem Farbklima schwarz/grau-rot-weiß gegenüber den traditionellen Farben Blau (NEWAG) und Orange (NIOGAS) deutlich abgegrenzt.

Bei Planung der Informationsaktivitäten war das anspruchsvolle Ziel, innerhalb eines Jahres einen Bekanntheitsgrad von 60% bei der niederösterreichischen Bevölkerung zu erreichen. Eine im Herbst 1988 durchgeführte Umfrage ergab einen Bekanntheitsgrad von 78%!

Die Bemühungen um eine neue Corporate Identity fanden mit der Einführung eines ausdrücklich formulierten Unternehmensleitbildes ihren Abschluß. Bei der Erstellung eines ersten Entwurfes für dieses Unternehmensleitbild durch ein eigens dafür eingesetztes Arbeitsteam wurde deutlich, daß ohne Berücksichtigung der bestehenden, historisch gewachsenen Unternehmenskultur ein glaubhaftes und lebbares Unternehmensleitbild nicht entwickelt werden kann. Der von der Arbeitsgruppe erstellte Entwurf wurde sprachwissenschaftlich auf optimale Verständlichkeit überprüft und in einer Vielzahl von „Workshops“ mit einem repräsentativen Querschnitt von 10% der Belegschaft diskutiert, wobei diese Diskussion mit der Erarbeitung von Vorschlägen für eine kurzfristig realisierbare Umsetzung der Ziele des Unternehmensleitbildes verbunden war.

Der Wortlaut des Unternehmensleitbildes wurde vom Aufsichtsrat am 20. Juni 1988 genehmigt. In den darauffolgenden Monaten wurden die Realisie-

rungsprojekte auf ihre Durchführbarkeit geprüft und die grafische Umsetzung des Unternehmensleitbildes durchgeführt, das dann am 15. September 1988 innerbetrieblich und außerbetrieblich vorgestellt wurde.

Wenn es in diesem praktischen Fall gelungen ist, eine sehr anspruchsvolle Zielsetzung in die Wirklichkeit umzusetzen, so war an diesem Erfolg auch die nachhaltige Berücksichtigung der eingehend analysierten, historisch gewachsenen Strukturen beteiligt. Allen Unternehmen, die sich angesichts der Herausforderungen, die die Dynamik des gemeinsamen Europäischen Markts mit sich bringen wird, zur bewußten Gestaltung ihrer Corporate Identity entschließen, wird eine intensive Befassung mit der eigenen Geschichte Fehlschläge ersparen. Die von Professor Brusatti seit Jahren mit viel persönlichem Engagement betriebene Forschung auf diesem Gebiet gewinnt damit – vielleicht völlig unerwartet – eine über den wissenschaftlichen Bereich hinausreichende praktische Bedeutung.

Strukturreformen der Konsumgenossenschaften – vom Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften bis zur Coop Zentrale AG (1967–72)

Die Jahre 1966/67 bilden einen Einschnitt in der Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland. Erstmals seit der Währungsreform sank die nominale Wachstumsrate des Bruttosozialproduktes 1966 gegenüber dem Vorjahr um 1,3%, real war ein Rückgang zu verzeichnen, und die Arbeitslosigkeit stieg zu Beginn des Jahres 1967 auf 2,1%. Auch in der Wirtschaftspolitik trat ein Wandel ein: Mit Karl Schiller, der im Dezember 1966 Wirtschaftsminister der „Großen Koalition“ im Kabinett von Kurt Georg Kiesinger wurde, leitete zum ersten Mal ein Sozialdemokrat dieses Ressort. Im Juni 1967 verabschiedete der Bundestag das unter Schiller ausgearbeitete „Gesetz zur Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft“ („Stabilitätsgesetz“), das der Bundesregierung eine Reihe konjunkturpolitischer Maßnahmen zur Verfügung stellte: öffentliche Investitionsprogramme, Bildung von Konjunkturausgleichsrücklagen, Flexibilität in der Festsetzung von Einkommens- und Unternehmenssteuern zur Beeinflussung der Nachfrage, zudem eine gezielte Finanzplanung des Bundes durch Fünfjahres- Finanzpläne. (2)

Das wirtschaftspolitische Instrumentarium führte auch zu dem gewünschten Erfolg. Das Rezessionstief von 1967 wurde rasch überwunden, und es folgte ab 1968 ein erneuter Aufschwung. In einem bisher nicht gekannten Ausmaß konnten Lohnsteigerungen durchgesetzt werden: Das verfügbare Einkommen der privaten Haushalte (je Einwohner) stieg 1968 gegenüber dem Vorjahr um 7,5%, 1969 um 10,1%, 1970 um 10,7%, 1971 um 9,4% und 1972 wieder um 10,7%. (3)

Der Einzelhandel konnte jedoch zum großen Teil an der erhöhten Nachfragekapazität nicht teilhaben: Die Umsätze stiegen nominal wieder kräftig an, aber die Ertragssituation verschlechterte sich aufgrund der gestiegenen Lohnkosten und der geschrumpften Handelsspanne erheblich. Von 1968 bis 1970 verringerte sich die Zahl der im Einzelhandel tätigen Unternehmen per Saldo um ca. 20.000, etwa 60% mußten ihren Betrieb aus „wirtschaftlichen Gründen“ aufgeben. (4)

Der immer stärker werdende Konkurrenzkampf betraf auch die Konsumgenossenschaften, die den neuen Anforderungen der 70er Jahre mit einem neuen organisatorischen Konzept begegnen wollten. Der Umstrukturierung wurde von vornherein historische Tragweite beigemessen: