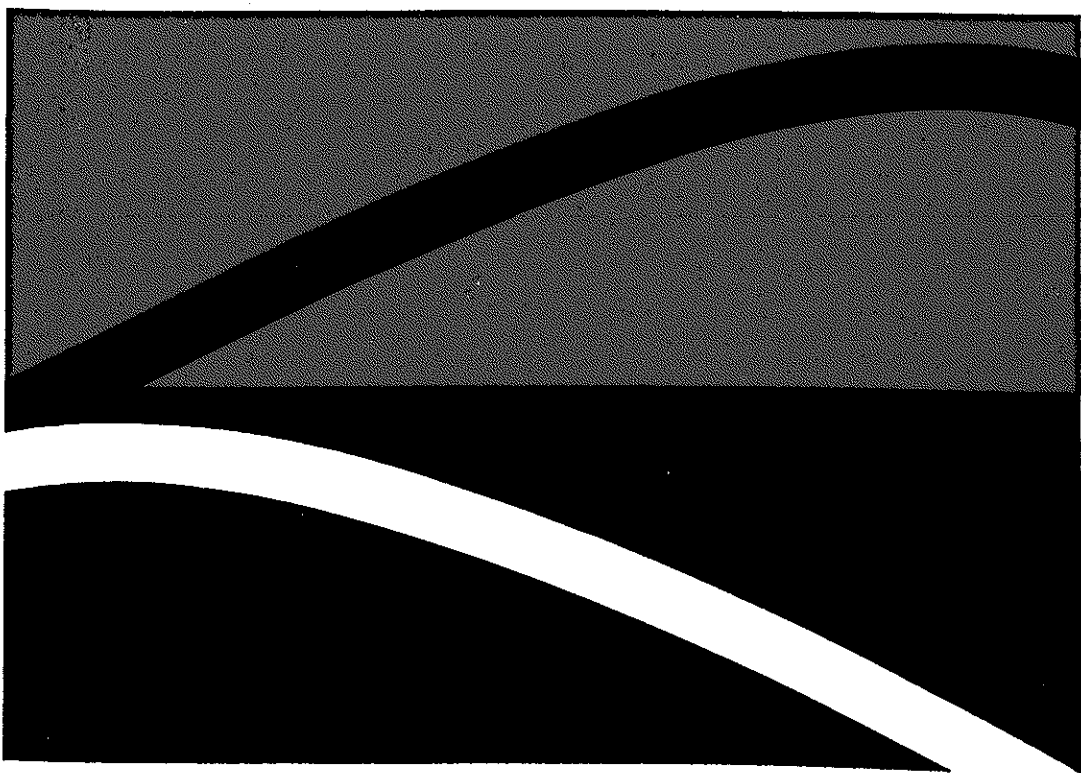


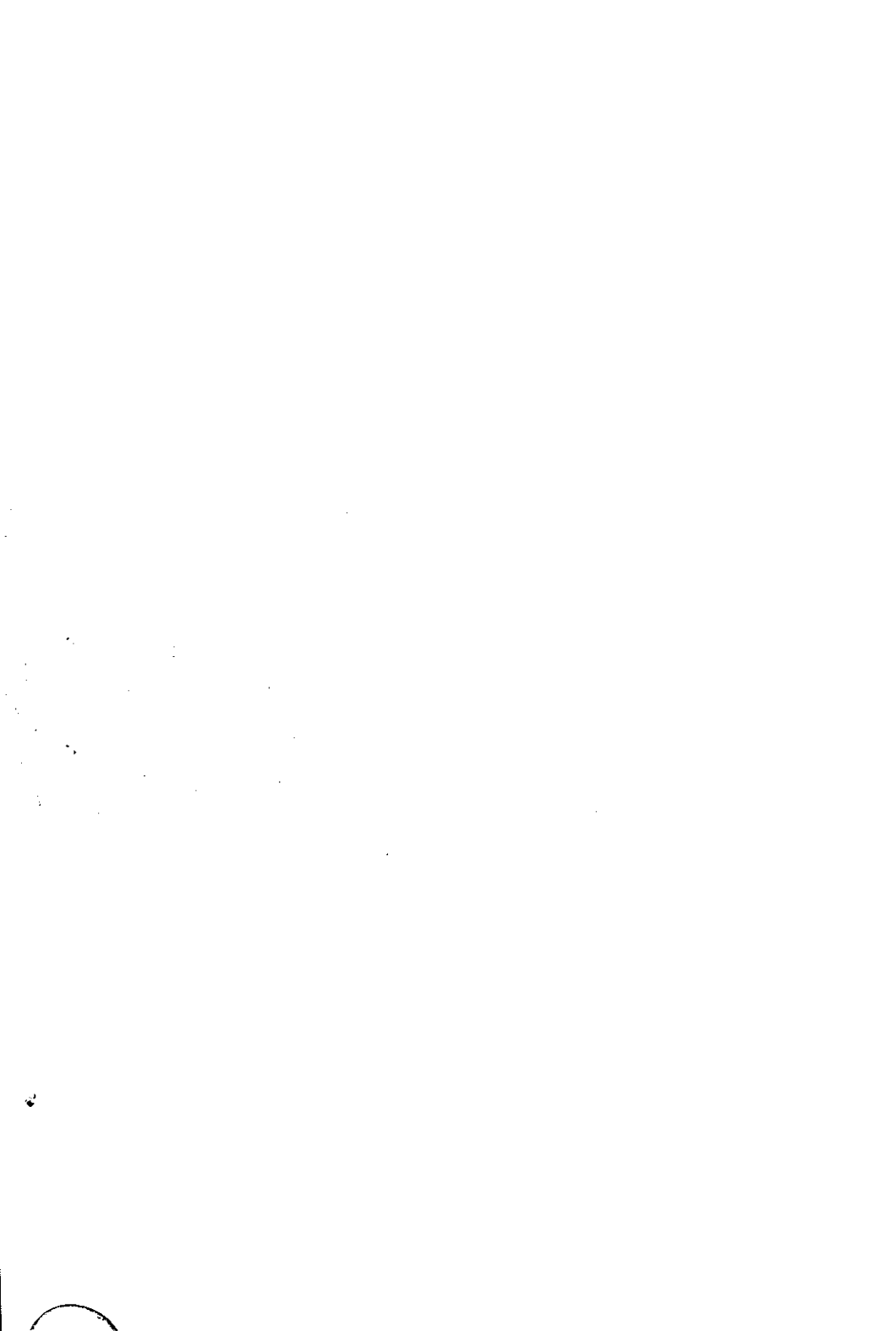
**ÖSTERREICHISCHE GESELLSCHAFT  
FÜR UNTERNEHMENSGESCHICHTE**

# **FAMILIENUNTERNEHMEN**

**HERAUSGEBER ALOIS BRUSATTI**



**ALOIS BRUSATTI · STEFAN KARNER · BERND KLUGHARDT · FRANZ  
MATHIS · HERBERT MATIS · KONRAD RUMPOLD · GERHARD SWAROVSKI**



Veröffentlichungen der österreichischen Gesellschaft  
für Unternehmensgeschichte

15

Veröffentlichungen der österreichischen Gesellschaft  
für Unternehmensforschung

Band 15

WIEN 1992

# FAMILIENUNTERNEHMEN

HERAUSGEBER ALOIS BRUSATTI

WIEN 1992

Die Drucklegung dieser Publikation wurde  
durch folgende Institutionen und Firmen ermöglicht,  
denen unser besonderer Dank gilt:

Amt der NÖ. Landesregierung

Kammer der gewerblichen Wirtschaft

Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung

Casinos Austria

Swarovski

Z-Länderbank Bank Austria AG

Eigentümer, Herausgeber und Verleger:  
Österreichische Gesellschaft für Unternehmensgeschichte,  
Wirtschaftsuniversität Wien, Augasse 2–6, 1090 Wien  
Satz: PCG, 1160 Wien,  
Druck: REMAprint, 1160 Wien

# *Inhalt*

Vorwort zur 15. Broschüre der ÖGU .....	7
<i>Gerhard Swarovski</i>	
Rede anlässlich der Tagung der Wirtschaftsarchivare am 3. Mai 1991 in Wattens .....	9
<i>Bernd Klughardt</i>	
Geschichte des Unternehmens Swarovski in Hinblick auf das 100jährige Firmenjubiläum .....	17
<i>Konrad Rumpold</i>	
„Going Public – Schnelles Geld oder langfristige Unternehmensstrategie“	33
<i>Franz Mathis</i>	
Historisches Relikt oder künftiger Entwicklungsträger? .....	43
<i>Stefan Karner</i>	
Führungskräfte in der österreichischen Wirtschaft des 20. Jahrhunderts .....	53
<i>Alois Brusatti</i>	
20 Jahre wissenschaftliche Forschung über Unternehmensgeschichte .....	61
Anhang	
1) Bücher des Autors .....	69
2) Diplomarbeiten und Dissertationen aus dem Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Wirtschaftsuniversität Wien (eine Auswahl wirtschaftsgeschichtlich relevanter Themen)	
a) Unternehmensgeschichte .....	71
b) Unternehmens-Geschichte .....	72
c) Wirtschaftsgeschichte Allgemein .....	89
d) Wirtschaftsgeschichte Branchen .....	90
e) Wirtschaftsgeschichte Regional .....	92
Autoren der 15. Broschüre .....	94





## *Vorwort zur 15. Broschüre der ÖGU*

Die Herausgabe der 15. Nummer der Publikationsreihe der Österreichischen Gesellschaft für Unternehmensgeschichte (ÖGU) ist willkommener Anlaß, Rückschau auf mehr als zwei Jahrzehnte institutionalisierte Unternehmer- und Unternehmensgeschichte in Österreich zu halten. Dank der Initiative von Professor Dr. Alois Brusatti, mittlerweile Emeritus der Wirtschaftsuniversität Wien, zählt Österreich im deutschsprachigen Raum zu den führenden Ländern, was die Verankerung der Business History in der akademischen Welt betrifft. Dabei hat sich insgesamt im Verlauf der Zeit eine deutliche inhaltliche Akzentverschiebung ergeben: Standen am Beginn der Tätigkeit der ÖGU betriebswirtschaftliche bzw., um eine Wortschöpfung Brusattis zu gebrauchen, „historische Betriebsanalysen“ im Vordergrund, wovon im Rahmen der Österreichischen Gesellschaft für Unternehmensgeschichte eine ganze Reihe von Monographien erschienen sind, so verschob sich seither das Interesse zunehmend einerseits auf die Analysen ganzer Branchen, andererseits in Richtung Unternehmerrgeschichte.

Ausgehend von den mittlerweile klassisch gewordenen Untersuchungen des großen österreichischen Ökonomen Joseph A. Schumpeter, der im Rahmen seiner wirtschaftlichen Entwicklungstheorie dem Unternehmer als „Innovator“ eine zentrale Position beimißt, über die grundlegenden Diskussionsbeiträge Fritz Redlichs vom „Harvard Center of Entrepreneurial Research“, bis hin zur ganzen Bandbreite aktueller historischer biographischer Literatur tritt uns die Bedeutung des Unternehmers klar vor Augen. Dabei zeigt es sich deutlich, daß man den Unternehmerbegriff umfassender sehen und auf all jene ausweiten muß, die im Unternehmen unternehmerisch-dispositive Aufgaben ausfüllen, sei es der klassische „Eigentümer-Unternehmer“ oder der im Zuge der „managerial revolution“ (Alfred D. Chandler jun.) immer bedeutender werdende „beauftragte Unternehmer“.

Ein nächster Schritt der in Österreich gerade vollzogen wird, ist die systematische Erfassung des historischen Unternehmerpotentials, und es ist erfreulich, daß faktisch gleichzeitig in Innsbruck, Linz und Graz umfassende und epochenübergreifende Forschungsprojekte konzipiert wurden, die in systematischer Weise Unternehmerbiographien auswerten und – mit zusätzlichem Quellenmaterial angereichert – den Versuch einer prosopographischen Darstellung des österreichischen Unternehmers von der Industriellen Revolution bis zur Gegenwart in Angriff nehmen. Damit erfolgt gleichzeitig auch eine Einbindung in

ähnlich angelegte Projekte auf internationaler Ebene, so u. a. ein methodologischer Konnex mit den Studien, die derzeit an der Business History Unit der London School of Economics unter Leitung von Terry Gourvich, Leslie Hannah und Christine Shaw abgewickelt werden. Bei einem im November des vorigen Jahres in der CSFR stattgefundenen Workshop mit tschechischen und slowakischen Wirtschafts- und Sozialhistorikern zeigte es sich, daß auch in den ehemaligen Ostblockstaaten heute ein überaus starkes Interesse insbesondere an der Firmen- und Unternehmensgeschichte existiert. Die österreichischen Historiker sind dabei aufgerufen, vielfach Hilfestellung zu gewähren, eine Aufgabe, der sich die ÖGU nicht entziehen wird.

Das vorliegende Heft gibt einen Zwischenbericht über einige der laufenden Forschungsvorhaben auf diesem Gebiet. Neben den üblichen Darstellungen heimischen Unternehmertums war die im vergangenen Jahr abgehaltene Innsbrucker Tagung der Österreichischen Gesellschaft für Unternehmensgeschichte, die diesem Sammelband vorausging, auch Anlaß, sich mit einer spezifischen Gruppe von Unternehmen zumindest ansatzweise zu befassen, die üblicherweise nicht eigens herausgegriffen werden: mit dem Familienunternehmen. Obgleich wir alle wissen, daß der Typus Familienunternehmen in der österreichischen betrieblichen Struktur nach wie vor eine bedeutende Stellung einnimmt, steht die Unternehmensforschung auf diesem Gebiet eher noch am Anfang. Das Entstehen ganzer Unternehmersdynastien, die glückliche und für derartige Unternehmen zugleich existentielle Fähigkeit immer wieder innovatorische Talente in ein und derselben Familie zu finden, wird exemplarisch dargestellt anhand der Firma Swarovski in Wattens/Tirol. Ein spezifischer, häufig patrimonial geprägter Führungsstil, eine besonders ausgeprägte Unternehmenskultur sowie durch einen hohen Eigenkapitalanteil geprägte Finanzierungsstrategien stellen u. a. markante Merkmale von Familienunternehmen dar, die in Hinkunft allerdings noch einer systematischeren Bearbeitung harren.

Die vorliegende Nummer der Zeitschrift der Österreichischen Gesellschaft für Unternehmensgeschichte, die erstmals für Österreich das Thema aufgreift, sei in ganz besonderer Weise dem scheidenden Vorsitzenden Alois Brusatti gewidmet, den wir auch weiterhin mit der Gesellschaft als deren Ehrenpräsident verbunden wissen und der sicherlich noch weitere Impulse und Anregungen einbringen wird. Prof. Dr. Alois Mosser, der seine Nachfolge auf dem Lehrstuhl und in der Geschäftsführung der ÖGU angetreten hat, gelten unsere besten Wünsche für die Zukunft.

Herbert Matis

GERHARD SWAROVSKI

*Rede anläßlich der Tagung der  
Wirtschaftsarchivare am 3. Mai 1991  
in Wattens*

Meine sehr geehrten Damen und Herrn,

in dem nun folgenden Programmpunkt wollte Herr Kommerzialrat Daniel Swarovski ein paar Worte an Sie richten.

Herr Daniel Swarovski ist leider verhindert. Er hat mich gebeten, an seiner Stelle das Referat zu übernehmen und Ihnen seine besten Grüße zu übermitteln.

Ich freue mich über die Gelegenheit, ein paar Worte zum Thema *Familienunternehmen* zu Ihnen sprechen zu können.

Ich möchte mich kurz vorstellen:

Mein Name ist Gerhard Swarovski. Ich bin Mitglied der Unternehmerfamilie Swarovski, 47 Jahre alt und seit 23 Jahren im Familienunternehmen Swarovski tätig.

Meine berufliche Laufbahn habe ich sofort nach meinem Studium im Unternehmen Swarovski begonnen und bin in den letzten 23 Jahren ausschließlich in diesem Unternehmen tätig gewesen.

Die Stationen meiner Laufbahn haben mich durch alle Bereiche der Unternehmensgruppe geführt. Ich möchte Sie nicht mit Details meiner beruflichen Laufbahn langweilen. Erwähnen möchte ich nur, daß ich seit Anfang dieses Jahres die Verantwortung für den Unternehmensbereich Swarovski Optik übernommen habe. Vorher war ich zwölf Jahre lang Leiter des Zentralen Controlling bei der Swarovski International Holding in Zürich. Seit zwölf Jahren bin ich Mitglied des Beirates. Der Beirat ist bei uns das oberste Managementorgan. Es setzt sich aus acht Familienmitgliedern zusammen.

Herr Dr. Bernd Klughardt wird Ihnen in Anschluß an mein Referat etwas Näheres über die „Geschichte und den heutigen Stand der Firma Swarovski“ berichten.

Ich selbst möchte mich auf ein paar grundsätzliche Aussagen zum Thema *Familienunternehmen* konzentrieren.

Ich beginne mit ein paar Fakten über das Unternehmen Swarovski.

Swarovski ist seit 96 Jahren – weltweit – der führende Hersteller von industriell geschliffenem Kristallglas.

Wir sind eine internationale Unternehmensgruppe mit 19 Produktionsstätten und verfügen über ein weltweites Vertriebsnetz von 43 Vertriebsgesellschaften.

Die Standorte der Gesellschaften befinden sich in 28 verschiedenen Ländern.

Wir beschäftigen 8.530 Mitarbeiter (davon ein Drittel im Ausland). Der Umsatz 1990 betrug konsolidiert 9,9 Milliarden Schilling, das sind 1,4 Milliarden DM.

Trotz der Größe des Unternehmens sind wir kein anonymer Multi, sondern zu 100 Prozent ein Familienunternehmen ... organisiert in der Rechtsform von Personengesellschaften in Österreich und als Kapitalgesellschaften im Ausland.

Eigentümer sind zu 100 Prozent die Gesellschafter der Familie Swarovski. Die Geschicke des Unternehmens werden weitgehend von der Familie bestimmt. Die strategischen Entscheidungen und auch das operative Tagesgeschäft werden sehr stark von der Familie geprägt. Ich kenne kein Unternehmen in Europa, das so typisch als Familienunternehmen strukturiert ist wie Swarovski.

Ein paar Worte zum Begriff *Familienunternehmung*.

Ich habe mich immer wieder darum bemüht, in der Fachliteratur eine Definition des Begriffes *Familienunternehmen* zu finden. Es zeigte sich, daß es da sehr unterschiedliche Aussagen gibt.

Der Begriff Familienunternehmung ist weder gesetzlich definiert, noch gibt es ihn als Rechtsbegriff, trotzdem ist die Familienunternehmung in der Realität existent. In der Fachliteratur wird auf vier charakteristische Merkmale hingewiesen:

1. Das *Kapital* wird durch die *Familie* bzw. einen engen Kreis von Personen aufgebracht.
2. Kleine bis mittlere *Betriebsgröße*
3. Einer oder mehrere Kapitalgeber *leiten* die Unternehmung und üben die Unternehmerfunktion zusammen aus.
4. Die Kapitalgeber haben den Willen, die Unternehmung der Familie zu erhalten bzw. den *Kreis der Beteiligten* klein zu halten.

Die Kriterien eins und drei zusammen, bedeuten die *Vereinigung von Eigentum und Führung*.

Nun gibt es aber viele Familienunternehmen, die nicht alle vier Kriterien er-

füllen und trotzdem Familienunternehmen sind ... z. B. das Unternehmen Swarovski.

Swarovski macht 9,9 Milliarden Schilling Umsatz. Bei dieser Größenordnung kann man nicht mehr von einem kleinen bis mittelgroßen Betrieb sprechen. Damit würde im Falle von Swarovski ein wichtiges Definitionskriterium wegfallen. Trotz des hohen Umsatzvolumens hat Swarovski den Charakter eines Familienunternehmens *behalten*.

Die Festlegung der Definitionskriterien scheint mir ein mehr oder weniger willkürliches Unterfangen zu sein. Was ist ein kleiner Betrieb? Ab welcher Größe sprechen wir von einem mittelgroßen oder von einem großen Betrieb? Die Festlegung von Grenzwerten für die Betriebsgröße wird immer der Willkür unterliegen. Jede Definition des Begriffes Familienunternehmen wird an der in der Wirklichkeit anzutreffenden Vielfalt scheitern. Es gibt einfach keine allgemeingültige Definition, die für alle Fälle aussagefähig ist.

Ist zum Beispiel ein Unternehmen, das durch einen MBO (Management Buy Out) erworben wurde, ein Familienunternehmen?

Im Fall eines MBOs können alle vier Definitionskriterien erfüllt sein, ... trotzdem zögere ich, ein Unternehmen, bei dem ein MBO stattgefunden hat, ein Familienunternehmen zu nennen.

Die Definition läßt sich nur anhand von konkreten Einzelfällen vornehmen. Die für das Familienunternehmen maßgeblichen Kriterien liegen nicht in erster Linie in absoluten, meßbaren Grenzwerten, sondern eher im nicht quantifizierbaren personellen Bereich. Es wird sich deshalb meistens um Unternehmen handeln, bei denen der ... oder die ... Inhaber mitarbeiten, Risiko und Verantwortung tragen. Der enge persönliche Kontakt der Inhaber zu ihren Mitarbeitern ... zu Kunden, Lieferanten und Banken scheint mir ein *wichtigeres* Kriterium zu sein, als die Betriebsgröße. (s. Grafik)

In der Literatur habe ich bis heute keine Definition gefunden, in der die *Unternehmenskultur* als ein Kriterium genannt wird. Das charakteristische am Familienunternehmen Swarovski scheint mir gerade in der Tatsache zu liegen, daß die Unternehmenskultur sehr stark von den Eigentümern geprägt wird.

Schon Daniel Swarovski, der Gründer des Unternehmens, ist wegen seiner sozialen Einstellung seinen Mitarbeitern gegenüber in Österreich zur Legende geworden.

Und diese soziale Einstellung wurde von Generation zu Generation von den Eigentümern ... fast könnte man sagen ... *weitervererbt*.

Die *freiwilligen Sozialleistungen* des Werkes hier in Wattens betragen im abgelaufenen Jahr etwa 200 Millionen Schilling ... das sind 65.000 Schilling pro Mitarbeiter. Sie können sich leicht vorstellen, daß sich auf der Basis dieser so-

zialen Einstellung der Familie Swarovski ihren Mitarbeitern gegenüber eine ganz bestimmte Unternehmenskultur entwickelt hat.

Der prägende Einfluß der Eigentümer auf die Unternehmenskultur untermauert die Tatsache, daß wir ein Familienunternehmen sind. Die Größe des Unternehmens ist da *zweitrangig*. Interessant ist die Feststellung, daß der Einfluß der Eigentümerfamilie auf die Unternehmenskultur in der Literatur nirgends als ein begriffsbestimmendes Kriterium erwähnt wird.

In dem nächsten Abschnitt werde ich mich mit den kritischen *Erfolgsfaktoren* auseinandersetzen.

Beginnen wir bei der *Autonomie*. Das Familienunternehmen erfreut sich einer besonders starken Autonomie bei strategischen und operativen Entscheidungen. Bei Swarovski werden die strategischen Entscheidungen vom Beirat, dem obersten Managementgremium, getroffen. Der Beirat setzt sich ausschließlich aus Familienmitgliedern zusammen. De facto ist der Beirat selbst die oberste Entscheidungsinstanz, wenn es um strategische Fragen geht.

Das hat enorme Vorteile: Die Entscheidungen können schnell und ohne bürokratische Umtriebe getroffen werden. Das ist ein enormer Vorteil, denn in der heutigen Zeit ist es nicht mehr so, daß

der Großbetrieb den Kleinen frißt ... sondern  
der Schnelle frißt den Langsamen.

Es muß allerdings auch die Gefahr zu großer Autonomie gesehen werden. Autonome Entscheidungen ... unter selbst auferlegtem Zeitdruck gefällt ... führen leider oft auch zu *Fehlentscheidungen*. Mit dem Ausmaß der Autonomie wächst also auch die Gefahr von Fehlentscheidungen.

Die *Kontrolle* kann für den Erfolg eines Unternehmens ausschlaggebend sein. Jedes Familienunternehmen hat die Möglichkeit, in seiner Verfassung, sprich im Gesellschaftsvertrag, ein Kontrollorgan zu etablieren.

Ist ein Familienunternehmen in der *Rechtsform* der Aktiengesellschaft organisiert, dann ist das Kontrollorgan ohnehin in Form des Aufsichtsrates gesetzlich vorgeschrieben.

Die *Betriebsgröße* beeinflusst den Charakter eines Familienunternehmens.

In der Regel gilt:

Je größer das Unternehmen, umso weiter entfernt es sich  
vom Charakter des Familienunternehmens weg.

Der Fall Swarovski ist allerdings eine Ausnahme, welche diese Regel bestätigt. Das Unternehmen trägt trotz der Größe immer noch den Charakter eines Familienunternehmens.

Die *Dynamik* des Familienunternehmens erklärt sich aus der hohen Autonomie in der Entscheidungsfindung.

Die *Familie* selbst ist vielleicht derjenige Faktor, der den Erfolg des Unternehmens am stärksten beeinflusst. Ein kooperativer und freundschaftlicher Geist der Zusammenarbeit innerhalb der Familie ist absolute Voraussetzung für den Erfolg eines Familienunternehmens.

Denn: Einigkeit macht stark.

Nirgendwo stimmt dieser Spruch so sehr, als wie im Familienunternehmen. Wenn sich die Familie einig ist,

dann wird gelber Sand zu Gold.

Zum *Risiko*:

Im Familienunternehmen *haften* die geschäftsführender Gesellschafter mit ihrem Privatvermögen für die Schulden des Unternehmens. Die Haftung ist bei den Personengesellschaften gesetzlich geregelt.

Aber selbst bei Kapitalgesellschaften haften die geschäftsführenden Eigentümer mit ihrem Privatvermögen, vor allem für die in Anspruch genommenen *Bankkredite* ... denn mir ist keine Bank bekannt, die im Falle von Familienunternehmen auf die Sicherstellung von Krediten verzichtet. Die Rechtsform spielt also in der Praxis von Familienunternehmen bei der privaten Haftung von Bankkrediten *keine* Rolle.

Das persönliche Risiko von Geschäftsführern in einem Familienunternehmen hat allerdings auch eine *positive Seite*:

Die persönliche Haftung bewirkt nämlich ein starkes Ansteigen des unternehmerischen Verantwortungsbewußtseins.

Ein persönlich haftender Geschäftsführer wird sich ganz genau überlegen, welche Investitionen er tätigen soll. Er überlegt ganz genau, wie er die Existenz des Unternehmens ... und damit auch die Existenz der Arbeitsplätze ... sicherstellen kann. Hier sind die Interessen von Arbeitnehmern und Arbeitgeberem vollkommen parallel geschaltet. Im Falle eines Mißerfolges kostet es dem Einen den Arbeitsplatz und dem Anderen sein Privatvermögen.

Das persönliche Risiko war auch bei Swarovski immer wieder die treibende Kraft, die das Unternehmen vorangetrieben hat. *Wegen der persönlichen Haftung haben wir intensiv nach neuen Diversifikationen, nach neuen Standbeinen gesucht, um die Existenz des Unternehmens zu sichern.*

Wie man sieht, ist uns das ganz gut gelungen. Wir sind heute in 13 verschiedenen Branchen tätig.

Soweit zum persönlichen Risiko.

Die *Nachfolge* spielt in einem Familienunternehmen eine eminent wichtige Rolle. Mit der Regelung der Nachfolge steht und fällt die Existenz eines Familienunternehmens.

Sie kennen den Spruch:

„Der Pionierunternehmer hat's *aufgebaut*.  
Die zweite Generation hat's *ausgebaut* und zur Blüte gebracht...  
und die dritte Generation studiert Kunstgeschichte.“

Nicht so bei Swarovski:

Unsere Familie zeichnet sich dadurch aus, daß besonders viele tüchtige Familienmitglieder eine aktive Führungsrolle im Unternehmen übernommen haben.

Die Tatsache, daß wir bereits 96 Jahre als Familienunternehmen funktioniert haben, beweist, daß die Nachfolge gut gehandhabt wurde. Es ist interessant zu bemerken, daß wir keine schriftlich fixierte Regelung über die Nachfolge haben. Es hat auch ohne schriftliche Regeln funktioniert.

Doch wir wissen auch, daß wir hier keine Fehler machen dürfen. Das wäre fatal für das Unternehmen.

Noch zwei erfolgskritische Faktoren möchte ich ansprechen:

Die Innovation und die Finanzierung des Kapitalbedarfs.

Zur *Innovation*:

Oft wird die Meinung vertreten, der technische Fortschritt sei eher bei den Großunternehmen als bei den kleinen Unternehmen zu suchen. Diese These wurde vor einigen Jahren in einer Studie untersucht. Hiernach ergab sich, daß von 61 wichtigen Erfindungen dieses Jahrhunderts etwa die Hälfte von Einzelernfindern stammen, die entweder selbständig oder an einer Universität tätig waren und nur 12 Erfindungen von Laboratorien aus Großunternehmen stammen.

Diese Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, daß der technische Fortschritt, die Schaffung neuer Produkte und der Übergang zu neuen Produktionsverfahren, auch in mittelständischen Betrieben sehr gut möglich ist.

Gerade in der Innovation liegt eine große Chance für die Familienbetriebe. Sie können neue Produkte früher und schneller als Großbetriebe auf den Markt bringen. Auch hier gilt das Motto:



„Nicht der Große frißt den Kleinen,  
sondern der Schnelle den Langsamen.“

Abschließend noch ein paar Worte zur *Finanzierung* von Familienbetrieben:

In der Tat stellt die Finanzierung einen limitierenden Faktor in einem Familienunternehmen dar. Die Finanzierung mit Eigenkapital ist bei einem Unternehmen, das an der Börse notiert, selbstverständlich einfacher, als bei einem Familienunternehmen, das sich nicht über die Börse finanzieren kann.

Aus diesem Grund ist es für ein Familienunternehmen besonders wichtig, seine Wachstumsziele an der *Finanzierbarkeit aus dem Cashflow* zu orientieren. Wenn das nicht geschieht, dann gerät das finanzielle Gleichgewicht ... auch bei sonst rentablen Unternehmen ... schnell aus dem Gleichgewicht.

Bei allen Wachstumszielen, die ein Familienunternehmen anstrebt, ist es absolut wichtig, die Entwicklung des *Eigenkapitalanteiles* schon bei der Planung nicht aus dem Auge zu lassen.

Damit verlassen wir das Thema Erfolgsfaktoren im Familienunternehmen. Ich bin überzeugt, 90 Prozent des Erfolges von Familienunternehmen ... *als Familienunternehmen*, hängt von den Faktoren ab, die ich Ihnen soeben aufgezählt habe.

Es ist für ein Unternehmen ganz bestimmt lehrreich, sich darüber Gedanken zu machen, warum man in der Vergangenheit (bis in die Gegenwart hinein), so erfolgreich gewesen ist. Das Bewußtwerden über die *Ursachen* des Erfolges der Vergangenheit kann mithelfen, die Erfolge in Zukunft fortzusetzen.

Auf der Suche nach den Erfolgsfaktoren von Unternehmen ist das Archiv eine geeignete Fundgrube. Es ist eine schöne Aufgabe für eine Person, die für das Archiv eines Unternehmens verantwortlich ist, eine Basis für die Erfolgsforschung zu schaffen.

Letztes Jahr hatte ich die Gelegenheit, anlässlich einer Reise durch Deutschland, den Dom zu Speyer zu besuchen. Im Dom habe ich, an einer Tafel geschrieben, einen interessanten Spruch entdeckt.

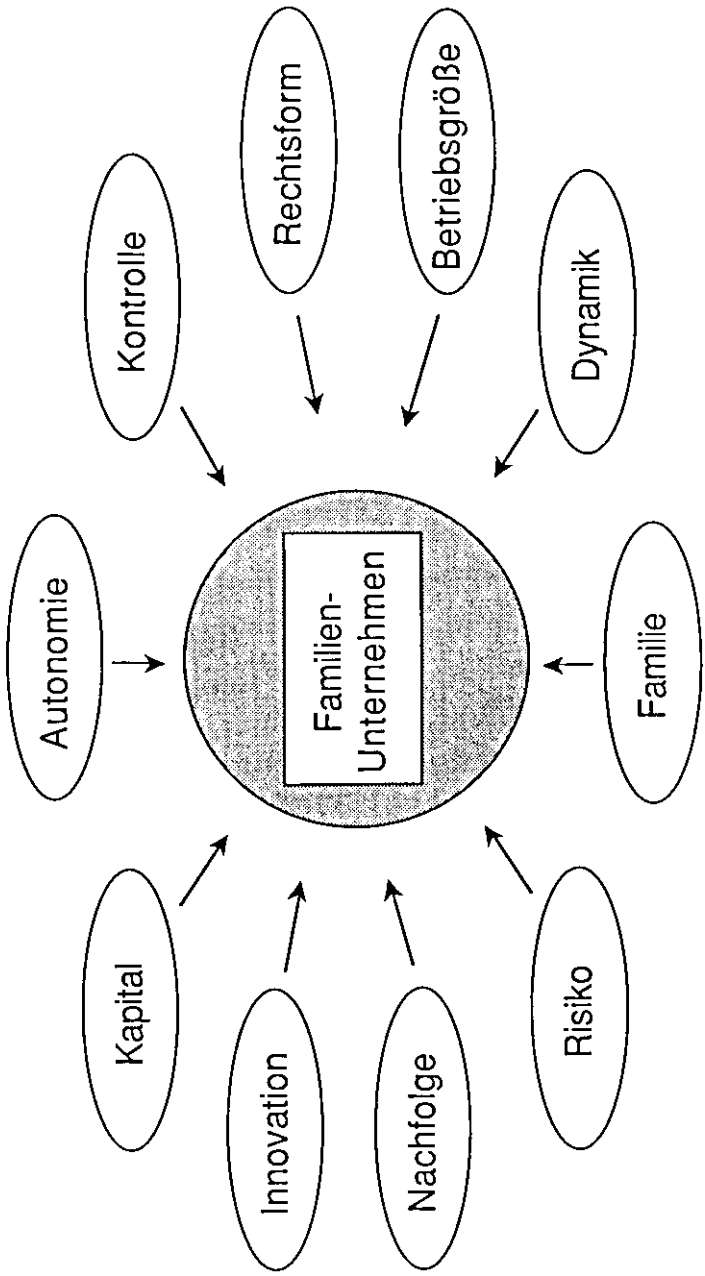
Diesen Spruch möchte ich Ihnen gerne zum Abschluß vorlesen:

Er stammt von Rainer Kunze und lautet:

„Wer die Vergangenheit nicht kennt,  
den kann es die Zukunft kosten“

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

# ERFOLGSKRITISCHE FAKTOREN IM FAMILIENUNTERNEHMEN



BERND KLUGHARDT

## *Geschichte des Unternehmens Swarovski in Hinblick auf das 100jährige Firmenjubiläum*

Vortrag gehalten in Wattens/Tirol am 3. 5. 1991 anläßlich der Arbeitstagung der Vereinigung deutscher Wirtschaftsarchivare.

Kurze Vorstellung zur Person:

Dr. Bernd Klughardt (40) Dipl.-Psychologe, Studium in Konstanz, Princeton, Innsbruck. Freier betriebspsychologischer Berater für Familienunternehmen, seit 5 Jahren mit der Firma Swarovski in enger Verbindung.

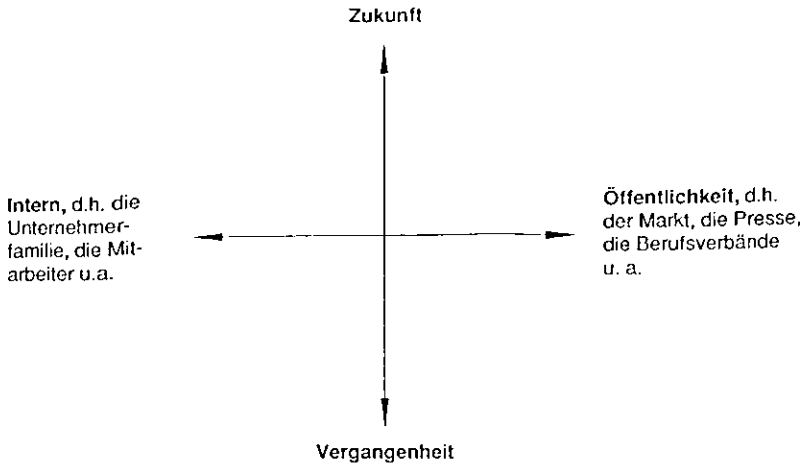
### **Meine sehr verehrten Damen und Herren!**

Ich freue mich, die Gelegenheit zu haben, Ihnen einen Rückblick über die Geschichte des Unternehmens Swarovski geben zu können, und zwar im Hinblick auf das in vier Jahren stattfindende 100jährige Firmenjubiläum.

Mit dem Blick auf das 100jährige Jubiläum will ich den heutigen Anlaß unserer Tagung nicht versäumen, die Erfahrungen der vielen Experten, die hier in Sachen Unternehmensgeschichte anwesend sind, zu nützen. Deshalb möchte ich Sie bitten, bei den folgenden Referaten und den anschließenden Diskussionen das konkrete Jubiläumsanliegen der Firma Swarovski im Hinterkopf zu behalten. Für Ihre Erfahrungen und Ihre Anregungen sind wir Ihnen dankbar.

Über die fast 100jährige Geschichte eines solchen großen Unternehmens zu sprechen, im Rahmen eines kurzen Referates, ist eigentlich unmöglich. Denn diese Unternehmensgeschichte ist außerordentlich vielgestaltig und komplex, durchzogen und verwoben mit gesellschaftspolitischen Prägungen und Einflüssen, die hier nur kurz angesprochen werden können. Bei den notwendigen Vereinfachungen, die ich dabei aus Zeitgründen vornehmen muß, bitte ich Sie großzügig hinwegzusehen.

Bevor ich auf die Geschichte des Unternehmens Swarovski zu sprechen



*Bild 1: Jubiläums-Strukturgramm*

komme, möchte ich Ihnen ein Schaubild zeigen, das mir bei der Planung jedes Firmenjubiläums zweckmäßig erscheint.

Grundsätzlich erlaubt jedes Jubiläum, sei es das einer Einzelpersönlichkeit oder das einer Firma, vier Blickrichtungen: Den Blick zurück in die Vergangenheit, dann der Blick nach vorne in die Zukunft, einen Blick nach innen, d. h. die Unternehmerfamilie und die Mitarbeiter, und, nicht zuletzt, einen Blick nach außen auf den Markt, auf die Öffentlichkeit.

Ein solches „Auf- und Um-sich-schauen“ läßt sich mit diesem Schema gut strukturieren. Es lassen sich die verschiedenen Aktivitäten, die zum Anlaß eines Jubiläums geplant werden, darin integrieren.

1. Beginnen wir mit dem Blick in die Vergangenheit, mit dem gewissermaßen eine Bilanz gezogen wird: Wie hat sich die Firma in den letzten 100 Jahren entwickelt, was ist aus der Vergangenheit zu lernen?

2. Mit diesen Fragen ist der Blick nach innen verbunden. Denn was die Firma heute ist, verdankt sie nicht zuletzt den Mitarbeitern. Deshalb werden sie eine zentrale Rolle beim Jubiläum spielen. Für sie heißt es: „Unsere Firma hat Geburtstag“, und den möchten sie gebührend feiern. Es wird ein großes „Betriebsfamilienfest“ geben. Stutzen Sie vielleicht bei dem Ausdruck „Betriebsfamilienfest“? Es wäre nicht verwunderlich, denn dieser Ausdruck kann auch nur in einer besonderen Unternehmensform angewendet werden: dem Familienunter-

nehmen; die Bezeichnung „Betriebsfamilienfest“ bringt die nahe Verbindung der Eigentümerfamilie mit den Betriebsangehörigen zum Ausdruck, was auch ein besonderes Charakteristikum des Familienunternehmens Swarovski ist; darüber werde ich noch sprechen.

3. Die Frage „Was ist aus der Vergangenheit zu lernen?“ führt zum Blick in die Zukunft. Wohin soll es gehen? Was ist die gemeinsame Zielsetzung?

4. Der Blick nach außen ist ein Blick auf die Öffentlichkeit und auf den Markt. Ein solches Jubiläum ist ja ein großartiger Anlaß, entsprechend der Unternehmensstrategie Zeichen zu setzen, die in aller Welt klar erkannt werden. Somit kann mit Hilfe des Jubiläums die Corporate Identity und die Kommunikationspolitik im öffentlichen Bewußtsein verstärkt werden.

Soweit die *Übersicht*. Nun wende ich mich dem Feld zu, das auf dem Schaubild mit den Begriffen „Vergangenheit“ und „Intern“ beschrieben ist. Dabei gehe ich auf die Anfänge zurück und komme auf die Firmengründer zu sprechen.

Diese kamen 1895 aus dem damals deutschsprachigen Teil Nordböhmens und waren einfache, ja schlichte Menschen, die jedoch eine große Aufgabe vor sich sahen und diese auch großartig meisterten. Auf die Frage: „Wie“ sie es gemeistert haben, werden wir noch zu sprechen kommen.

Sie hören, daß von mehreren Gründern die Rede ist, denn Daniel Swarovski



*Bild 2: Die Gründerfamilie mit den Gattinnen und dem Compagnon*



Bild 4: Schmucksteine

gründete zusammen mit seinem Schwager Franz Weis und dem Finanzier Kosmann gemeinsam die Firma.

Auf dem Bild sehen Sie rechts Daniel Sarovski I., vor ihm seine Schwester Anna Weis, geb. Swarovski. Links im Bild sehen Sie Franz Weis, den Mitbegründer, vor ihm seine Schwester Marie Swarovski, geb. Weis. Indem die auf dem Bild außenstehenden Herren jeweils die Schwester des anderen geheiratet haben, war von Anbeginn schon eine größere Familiengemeinschaft gegeben.

Erst einige Jahre später, als Daniel Swarovski eine eigenständige Firma gründete, die auch heute noch seinen Namen trägt, kann von nur *einem* Gründer gesprochen werden.

Und bei dieser Persönlichkeit muß ich schon sehr aufpassen, daß ich nicht in Superlative falle, wie es bei solchen Anlässen leicht der Fall ist. Denn ... der Gründer Daniel Swarovski war wirklich ein außergewöhnlicher Mensch.

Schon von frühester Jugend an war er im Bereich Schmuck tätig. Er arbeitete nach einer zweijährigen Lehrzeit als Gürtler im kleinen väterlichen Betrieb. 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 Mitarbeitern machte. Er erlebte dabei manches, was er als eines Menschen un-

würdig erachtete. Dies war eine zentrale Erfahrung für ihn und wohl auch der Grund dafür, daß er später zu seinen Söhnen und den leitenden Geschäftsführern immer wieder sagte:

*Bild 3: Daniel Swarovski I. im Alter von 50 Jahren*



„Unsere Mitarbeiter sind unsere Mitmenschen. Wir müssen jeden einzelnen als Mensch achten und ihm helfen, ein erfülltes Leben in Menschenwürde führen zu können!“<sup>1</sup>

Der Gründer hat während seines langen Lebens, er verstarb im Alter von 94 Jahren, in vielfältiger Weise diese Aussage vorgelebt. Angesichts eines solchen Lebenslaufes stellt sich die grundsätzliche Frage: Was war die Antriebskraft, als Unternehmer gleichzeitig auch im solchen Maße ein menschliches und soziales Vorbild zu sein?

Um ein Unternehmen aufzubauen, braucht es natürlich eine Idee, es braucht einen Markt, es braucht glückliche Umstände – alles unverzichtbare Erfolgsbedingungen – doch vor allem braucht es eine mitreißende Vision.

Die Idee, die nicht mit der Vision verwechselt werden darf, lag darin, Schmucksteine mittels industrieller Fertigungsmethoden zu produzieren. Vorher wurden diese auf mühsame handwerkliche Art und Weise hergestellt. Dazu kamen glückliche Umstände, wie z. B., daß in Wattens/Tirol ein geeigneter Standort gefunden wurde, an dem dank Wasserenergie Maschinen betrieben werden konnten, um die Schmucksteine herzustellen. Auch heute noch sind Schmucksteine der Hauptumsatzträger des Unternehmens.

Auf dem Bild sehen Sie eine kleine Auswahl dieser Schmucksteine, die es in den verschiedensten Größen und den mannigfaltigsten Formen und Farben gibt.

Zu dem hauptsächlichsten Erfolgsfaktor, der Vision des Gründers, die ihn selbst und sein unmittelbares Umfeld motivierte, alle auftretenden Schwierigkeiten zu überwinden, muß ich noch etwas weiter ausholen:

Gerade heute spricht man gern über Visionen von Unternehmern, es ist ein fast beschwörender Modebegriff geworden, der vermutlich mehr den Mangel als das Bestehen großer Visionen ausdrückt.

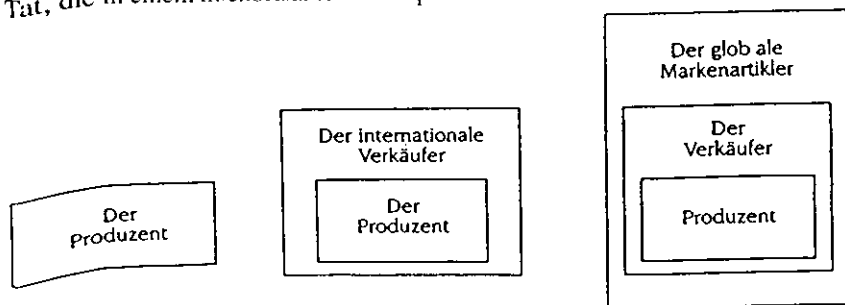
Eine solche Vision sollte als Kern beinhalten, daß das unternehmerische Bestreben sichtbar und für alle Beteiligten spürbar über das persönliche Eigeninteresse hinausgeht. Und eine solche hatte der Gründer, und es war für seine Umwelt keine Frage, daß er mehr wollte, als nur seine persönlichen Bedürfnisse zu befriedigen.

In der Firma Swarovski und auch in der näheren und weiteren Umgebung wird oft das „soziale Engagement“ des Firmengründers gerühmt. Doch dieser Ausdruck trifft, so meine ich, nicht ganz den Kern seines Bestrebens. Er war zweifelsohne ein sozialer Mensch, doch er hat auch einen erfolgreichen Umsatz und guten Gewinn angestrebt, dies jedoch nicht unter Außerachtlassung ethischer Grundwerte und Zielsetzungen. Somit stand ihm vollkommen fern, auf der einen Seite mit Hilfe seiner Erfindungen lediglich ein Geschäft zu machen, und auf der anderen Seite einen sozialen Habitus zu pflegen, quasi als soziales Feigenblatt, als bloßes Mittel zum Zweck. Vielmehr war bei ihm beides eine Einheit.

Auch heute ist die „soziale Ader“ ein vitales Element des Unternehmens Swarovski, die zweifelsohne der Unternehmensgründer ins Leben gerufen hat. Doch diese „soziale Ader“ darf nicht isoliert gesehen werden von den von ihm entwickelten technischen Verfahren zur Herstellung von Schmucksteinen.

Lassen Sie mich dies noch einmal mit anderen Worten sagen, denn das wird gerade die Unternehmensgeschichtler unter uns interessieren:

Es wäre eine einseitige Sichtweise, den Unternehmensgründer zu reduzieren auf einen begabten Techniker, der die technischen Möglichkeiten erarbeitete, Schmucksteine in großen Mengen herzustellen. Seine soziale Einstellung kann nicht losgelöst betrachtet werden von seinen technischen Erfindungen. Diese waren nicht nur eine technische Tat, die darin lag, Schmucksteine mittels industrieller Fertigungsmethoden herzustellen, sondern sie waren auch ein soziale Tat, die in einem hochbrisanten sozialpolitischen Kontext zu sehen ist.



*Bild 5: Drei Entwicklungsphasen des Unternehmens Swarovski*

Vergegenwärtigen wir uns doch die damalige Zeit des ausgehenden 19. Jahrhunderts:

Es gab damals die Adelschicht, das Bürgertum und schließlich die Arbeiterschicht. Zwischen diesen drei Klassen bestanden starke soziale Spannungen, die dem Unternehmensgründer als engagierten Zeitgenossen wohl bewußt waren.

Diese soziale Strukturen bedeuteten für das Gebiet des Sich-Schmückens,



mit dem er sich ja von Jugend auf befasste, daß in erster Linie nur privilegierte Kreise sich Schmuck leisten konnten. Und hier setzte, so vermute ich, beim Gründer ein zutiefst menschlicher Impuls ein, der zugleich die Geburt seiner Vision war. Er wollte Schmuck nicht nur den privilegierten, herrschenden Kreisen zugänglich machen, sondern allen Klassen, allen Menschen, die sich schmücken wollten, was ja ein Urbedürfnis aller Menschen ist.

Natürlich lag des Gründers Vision im Rahmen des Zeitgeistes, den andere auch erspürt haben; stellvertretend für viele soll nur der Name Thonet genannt werden, der durch seine Erfindungen die Wohnkultur und die damit verbundenen Sozialstrukturen veränderte.

Das Ergebnis seiner Vision war, daß er wenige Jahre später die Modezentren in Europa und in Übersee mit genügend Schmucksteinen beliefern konnte, so daß sich Frauen aller Schichten modischen Schmuck leisten konnten.

Damit hat der Gründer zwei Nebeneffekte erzielt, die ich hier nicht unerwähnt lassen will: zum einen hat er mit seinen Erfindungen einen zeitgemäßen Beitrag geleistet, die damals herrschenden sozialen Klassen zu überwinden. Zum anderen hat er damit das damals schon beginnende Unabhängigkeitsstreben der Frauenbewegung gefördert, denn sie waren letztlich seine Kundinnen und ihnen hat er zugearbeitet, sich Schmuck leisten zu können, den sie ggf. auch selbst erwerben konnten.

Doch er war kein Sozialpolitiker, auch wenn er später die Lokalpolitik als Gemeinderat in Wattens mitbestimmte, er war in erster Linie Unternehmer; dies jedoch mit einem zutiefst menschlichen Motiv – und hier meine ich, liegt der Wurzelgrund, ein solches Unternehmen aufzubauen.

Die Kraft seiner Vision, mit dem damit verbundenen „sozialen Engagement“, haben auch die Nachkommen von Daniel Swarovski „geerbt“ und lebendig erhalten. Und hier liegt meiner Meinung nach auch der anhaltende Erfolg des Unternehmens Swarovski begründet, an dem die Mitarbeiter beteiligt werden, sei es in Form der jährlichen Erfolgsbeteiligung oder in anderer Weise, wie zum Beispiel durch günstige Firmendarlehen, um sich ein eigenes Haus bauen zu können.

Zu dem letzteren Beispiel hat der Enkel des Firmengründers, Komm.-Rat Daniel Swarovski, ein Buch mit dem Titel „Wohnen im Grünen“<sup>2</sup> veröffentlicht, das auch in englischer Ausgabe vorliegt.

Wenn man den Entwicklungsverlauf des Unternehmens Swarovski überblickt, läßt er sich in drei aufeinander aufbauende Phasen einteilen, wie sie dieses Schaubild zeigen:

## **1. Phase: der Produzent**

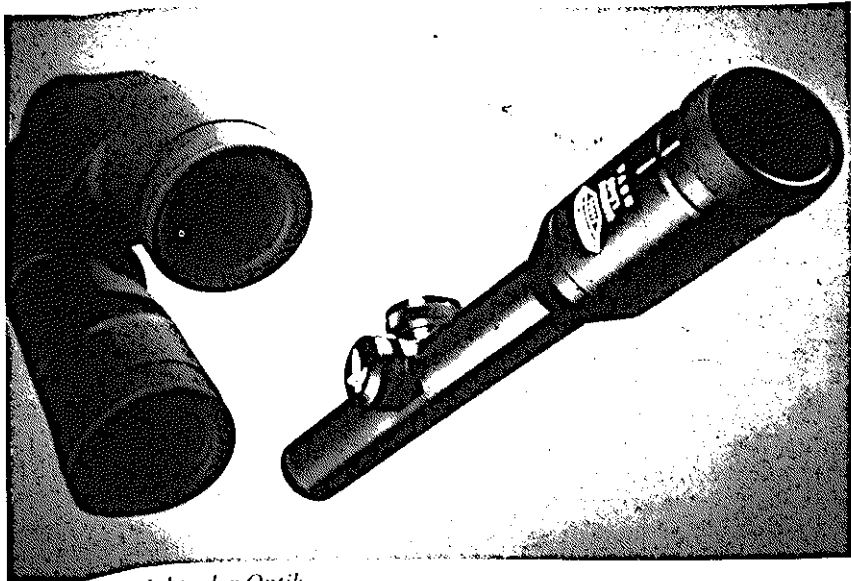
Die erste Entwicklungsstufe war die „Pionierphase“. Deren Kennzeichen

war, geschliffene Schmucksteine in großen Mengen und in hervorragender Qualität herzustellen und dafür einen Markt zu gewinnen.

In diesen ersten Jahrzehnten hat die Firma Swarovski Zeiten des Aufschwungs, aber auch manche Krise durchgemacht. Dafür sind einige miteinander verflochtene Ursachen verantwortlich.

Zum einen das allgemeine kulturelle-politische Umfeld, man denke an den 1. Weltkrieg mit den nachfolgenden „Goldenen Zwanziger Jahren“, die Weltwirtschaftskrise der Jahre 1929 bis 1930 und schließlich der 2. Weltkrieg mit dem nachfolgenden sogenannten „Wirtschaftswunder“.

Zum anderen sind Einflüsse zu nennen, die mit dem Produkt zusammenhängen, das den Schwankungen der Modewelt unterworfen ist.



*Bild 7: Produkte der Optik*

Und schließlich sind die Entwicklungen innerhalb des Unternehmens anzuführen, man denke an die für das Familienunternehmen nicht immer leichten Generationswechsel, an die verschiedenartigen Diversifikationen, technische Entwicklungen u. a.

Durch Wachstum und Expansion des Unternehmens, Gründung von Tochtergesellschaften und neuen Unternehmensbereichen, erhöhte sich die Anzahl der Mitarbeiter. Gleichmaßen veränderten sich Struktur und Zielsetzungen des Unternehmens. Dazu kamen Veränderungen des Marktes und gesellschaftspoli-

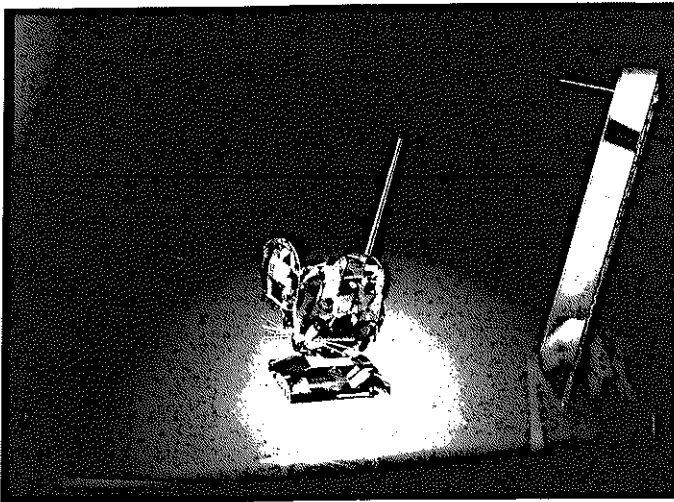


*Bild 8: Luster*

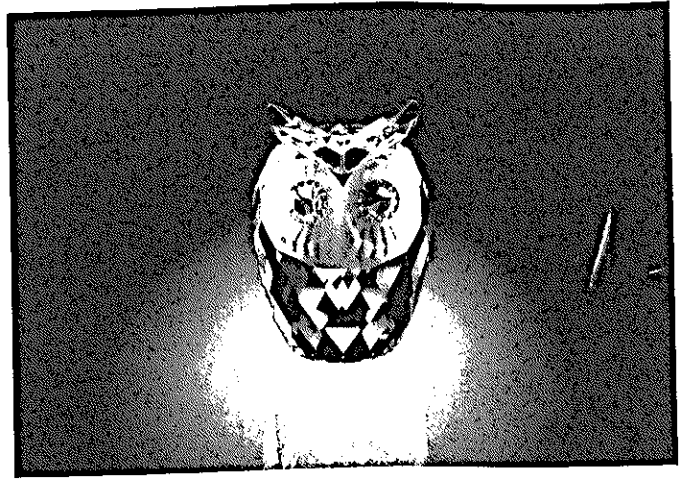
tische Wandlungen, auf die das Unternehmen flexibel reagieren mußte, um lebensfähig zu bleiben.

Die modernen Vokabeln in der Marketingsprache, wie „kundenorientiert“ und „marktoffen“, gab es damals noch nicht. Was heute damit gemeint wird, wurde damals aber schon in einer mehr intuitiven Art und Weise praktiziert, man schaute darauf, was der Markt benötigte, um die Produktion aufrechtzuerhalten und weiter auszubauen.

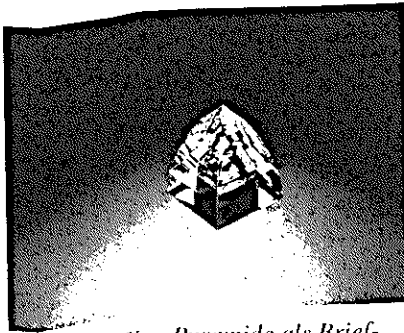
Die erste Diversifikation nützte direkt das bestehende Know-how im Schleifen aus. Um die Qualität der Schmucksteine zu verbessern, hat Daniel Swarovski schon in den 20er Jahren begonnen, Schleifscheiben für den eigenen Bedarf herzustellen. Daraus entwickelte sich der selbständige Unternehmensbereich Tyrolit in Schwaz, der in einem breitem Angebot Schleifmittel für die verschiedensten Anwendungsbereiche herstellt.



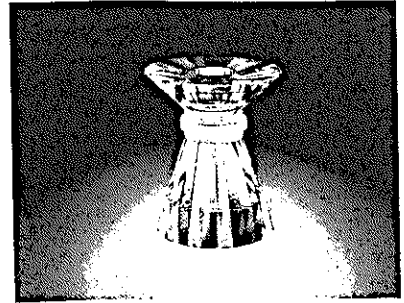
*Bild 9: Das erste Fertigartikelprodukt: die Maus*



*Bild 10: Eule*



*Bild 11: Eine Pyramide als Briefbeschwerer*



*Bild 12: Ein neoklassizistischer Kerzenhalter, der eine neue Linie repräsentiert.*

*Bild 6: Schleifscheiben*



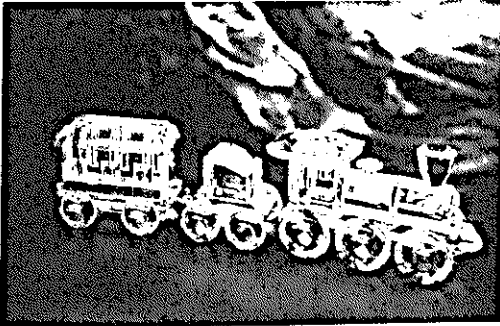


Bild 13: Zug aus der Serie „Jugendträume“

Mit dieser Diversifikation kam auch ein Grundzug der Unternehmensstrategie des Gründers zum Ausdruck: das Streben nach Unabhängigkeit. Dies führt bis heute zu einem außerordentlich komplexen Produktionsablauf, der sich von der Herstellung des Rohmaterials über die weitere Bearbeitung des Schleifens bis hin zur Herstellung verschiedenster Artikel für den Endverbraucher erstreckt.

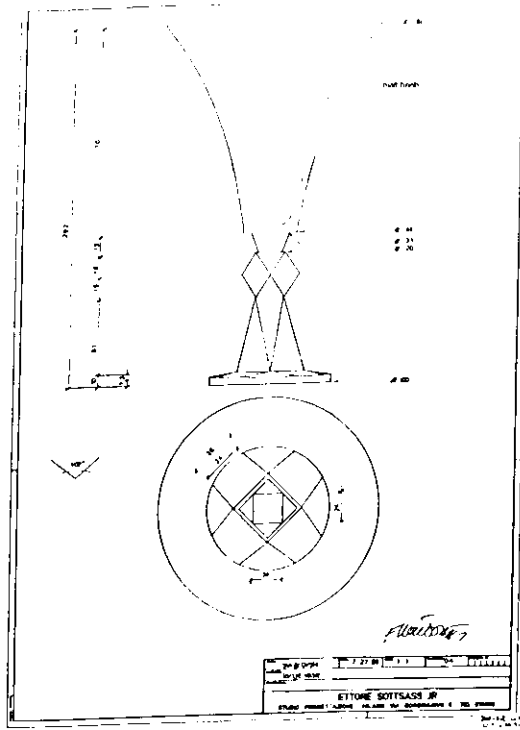
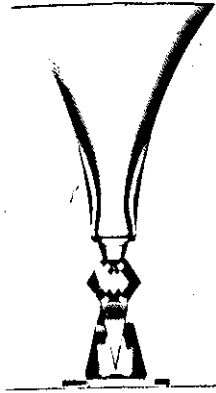


Bild 14: Skizze vom Designer Sottsass



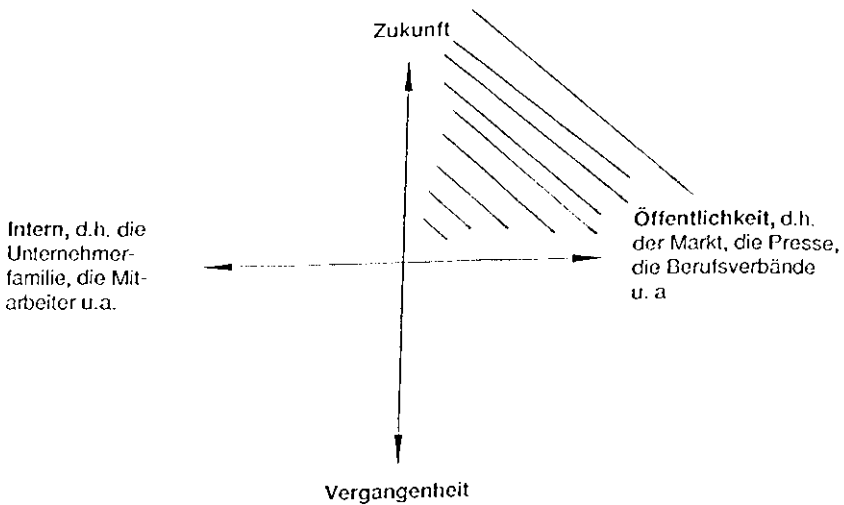
*Bild 15: Vase*

Infolge des 2. Weltkrieges, der die Herstellung von Schmucksteinen fast zum Erliegen kommen ließ, sah sich die Firma gezwungen, zu diversifizieren. So stellte sie optische Produkte her; die Produktion wurde nach dem Krieg weiter ausgebaut, heute werden optische Geräte wie Ferngläser, Zielfernrohre und Teleskope, von dem Unternehmensbereich „Swarovski Optik“ unter der Marke „Habicht“ angeboten.



*Bild 16: Logo*

Alle Diversifikationen und Entwicklungen, die unter vielfältigen Einflüssen standen, haben dem Unternehmen Swarovski glücklicherweise einen steten Aufschwung beschert.



*Bild 17: Jubiläums-Strukturgramm*

Auch im Bereich Kristall waren laufend Diversifikationen; insbesondere ist die Herstellung von Lusterteilen zu nennen, die 1965 begann und die heute unter dem Markennamen Strass ® 250 Kristallformen in verschiedensten Größen an die führenden Leuchtenherstellern in aller Welt geliefert werden, die sie zu Kristallustern verarbeiten und die das Licht in den schönsten Spektralfarben erscheinen lassen.

Bis in die 60er Jahre war der wichtigste Unternehmensbereich „Kristall“ vornehmlich ein Produktionsbetrieb, der den Vertrieb seiner Produkte weitgehend delegierte; doch dann begann eine neue Phase:

## **2. Phase: der Produzent plus der internationale Verkäufer**

In den 70er Jahren baute das Unternehmen zügig eine eigene Vertriebsorganisation auf. Dadurch entwickelte sich das Unternehmen vom mehr oder weniger reinen Produzenten auch zum Vertreter seiner Produkte.

Die damit verbundenen organisatorischen und strukturellen Änderungen brachten u. a. eine Internationalisierung mit den entsprechenden Sprach- und

Mentalitätsunterschieden der Mitarbeiter, die die Unternehmenskultur stark beeinflusste.

Heute sind es weltweit  
42 Vertriebsgesellschaften  
18 Fabrikationsunternehmen und  
12 Dienstleistungsunternehmen.

Eine 3. Phase begann vor rund 15 Jahren. Es fing ganz klein an, nämlich mit einer Maus, die damals aus bestehenden Lusterteilen zusammengefügt ein liebenswürdiger Geschenkartikel wurde und nachhaltige Erfolge mit sich brachte.

Dies war der Start für die Silver-Crystal-Linie, d. h. die Herstellung von Markenartikeln für den Endverbraucher. Heute sind es eine Fülle von Geschenk-, Sammler- und Dekorationsartikel, wie es die folgenden Bilder zeigen:

In der Folge wurde die Herstellung von Markenartikeln intensiviert, was zu einer neuen Phase führte, die wie folgt umschrieben werden kann:

### **3. Phase: der globale Markenartikelhersteller**

Das damit verbundene Ziel ist, den Endverbraucher direkt und professionell „anzugehen“. Dieser grundlegende strategische Wandel ist einschneidend, und er ist für die Familienunternehmensstruktur eine große Herausforderung.

Es beinhaltet den weiteren Ausbau der Silver-Crystal-Linie und weitere Marken.

An dem Kristall Objekt von dem Designer Sottsass, hier eine Produktskizze von ihm selbst sowie ein Produktphoto, läßt sich das umfassende Ziel aufzeigen, die Materie „Kristall“ neu zu beleben und dem Markt die Faszination des Kristalls neu bewußt zu machen. Es entstanden außergewöhnliche Dekorationsobjekte, die Kreativität mit hochentwickelter Technologie verbinden.

Mit dem Ziel, Kristall neu zu beleben und dem Markt die Gestaltungsmöglichkeiten des Kristalls bewußt zu machen, lancierte das Unternehmen eine umfassende Kampagne, bei der neue Markenlinien eingeführt wurden. Verbunden damit wurde das neue Erscheinungsbild mit dem neuen Logo vorgestellt, dem Schwan, der das vorherige Logo, das Edelweiß, abgelöst hat.

Nun möchte ich auf das vorhin gezeigte Schaubild noch einmal zurückkommen und einen Blick in die Zukunft werfen, verbunden mit dem Blick nach außen auf den Markt und auf die Öffentlichkeit. Im Jubiläums-Strukturgramm ist es das Feld rechts oben.

### **Zukunft**

Es ist allen klar: die nächsten 100 Jahre werden nicht die gleichen sein wie



die vergangenen 100 Jahre. Doch wie sollen sie werden? Auf welche Zukunft soll man sich einstellen? Sicher muß die Zukunft des Unternehmens Swarovski sich in irgendeiner Weise in den allgemeinen zukünftigen Zeitgeist einpassen. Dieser wird geprägt sein durch mehr Information, man spricht ja auch vom kommenden Informationszeitalter, einem Zeitalter der Kommunikation. Weiters wird Ökologie, also ein zunehmendes Umweltbewußtsein, eine Rolle spielen. Dies zeigt sich bei Swarovski in der Weise, daß eigene Umwelttechnologien entwickelt werden, die nicht nur im eigenen Unternehmen, sondern auch in anderen Industriebetrieben Verwendung finden. Darüber wurde in der Presse berichtet, so daß ich hier nicht näher darauf eingehen muß.<sup>3</sup>

Auf dem Gebiet der Ökologie zeigt es sich besonders deutlich: die Probleme können nur durch enge Zusammenarbeit gelöst werden, grenzüberschreitend und fachübergreifend. Dies wird von allen viel Offenheit erfordern.

Man könnte den künftigen Zeitgeist als „mauersprengend“ bezeichnen, nicht nur, weil jetzt die Berliner Mauer gefallen ist und auch nicht nur, weil jetzt die ideologischen Mauern im Osten bröckeln. Ich sehe auf allen Ebenen – wirtschaftlich, politisch und sozial – historische Mauern bröckeln und fallen.

Welche Konsequenzen wird das für das Unternehmen Swarovski haben? Sicherlich eine weitere Öffnung, sei es als österreichisches Unternehmen in Hinblick zum gemeinsamen Markt der EG, sei es die aktive Öffnung zum Endverbraucher, wie ich es vorhin ausführte.

Zum Schluß meines Referates möchte ich noch einige konkrete Aktivitäten nennen, die für das Jubiläum denkbar sind. Es sind auch Ideen dabei, die ich aus dem Familien- und Mitarbeiterkreis aufgenommen habe und für die ich hier herzlich danke.

Bei der Planung des Jubiläums erscheint es sinnvoll, ihm eine grundsätzliche Leitidee voranzustellen, ein Motto, das dem Jubiläum Profil verleiht. Der Ansatzpunkt dazu sollte aus der Unternehmensphilosophie abgeleitet werden. So könnte z. B. das Motto für das Jubiläum lauten „Unser Mitarbeiter ist unser Mitmensch“.

Der Anlaß eines Jubiläums ermöglicht natürlich die verschiedensten Aktivitäten. Deren Kosten können jeweils so geprüft werden, daß nichts „sinnlos verbubelt“ wird, sondern alles nutzbringend investiert wird, sei es in die Motivation der Mitarbeiter, sei es durch den Imagenutzen auf dem Markt.

Als Geschenkartikelhersteller bietet es sich an, ein schönes Jubiläums-Produkt auf den Markt zu bringen. Je nach dem Produkt werden sich damit auch bestimmte Assoziationen einstellen, die wohl bedacht sein wollen. Denn die damit verbundene Symbolik wird sowohl nach innen auf das Selbstverständnis des Unternehmens wirken, als auch nach außen auf den Markt.

Denkbar wäre auch die Kreation einer Sonder-Briefmarke, die die Firmenphilosophie graphisch zum Ausdruck bringt oder das Jubiläums-Produkt zeigt.

Diese Marke könnte in ganz Österreich als offizielles Postwertzeichen vertrieben werden, was mithilft, das Jubiläum auch landesweit bekannt zu machen. Die Briefmarke könnte auch schon für die Versendung der Einladungsschreiben zum Jubiläum verwendet werden.

Dann eine Festschrift, um die man nicht herumkommen wird, auch wenn vielleicht nicht alles gelesen wird. Für die Bilder jedenfalls wird man dankbar sein.

Ein Videofilm wäre sicherlich ein zeitgemäßes Medium, die Geschichte eines solchen Unternehmens, auch mit ihrem sozialgeschichtlichem Umfeld, festzuhalten und anzubieten.

Einige Jubiläumsaktivitäten werden auf die weltweiten Swarovski-Sammler zugeschnitten sein, die zunehmend das „Mekka des Kristalls“ besuchen wollen. Ihre Bedürfnisse erfordern eine Wandlung, die sich im Lauf der letzten Jahre zum Teil schon vollzogen hat: vom Standort einer Fabrik zum Ort kultureller Begegnung.

Damit beende ich mein Referat, über einen weiteren Gedanken- und Erfahrungsaustausch zum Thema „Firmenjubiläum“ würde ich mich freuen, ich danke für Ihre Aufmerksamkeit und stehe Ihnen für Fragen gerne zur Verfügung.

Vielen Dank!

### BILDVERZEICHNIS:

- Bild 1: Jubiläums-Strukturgramm
- Bild 2: Die Gründerfamilie
- Bild 3: Daniel Swarovski I. im Alter von 50 Jahren
- Bild 4: Schmucksteine
- Bild 5: Entwicklungsphasen des Unternehmens Swarovski
- Bild 6: Schleifscheiben
- Bild 7: Produkte der Optik
- Bild 8: Luster
- Bild 9: Das erste Fertigartikelprodukt: die Maus
- Bild 10: Eule
- Bild 11: Eine Pyramide als Briefbeschwerer
- Bild 12: Neoklassizistischer Kerzenhalter
- Bild 13: Zug aus der Serie „Jugendträume“
- Bild 14: Skizze Designer Sottsass,
- Bild 15: Photo Vase
- Bild 16: Logo des Unternehmens Swarovski
- Bild 17: Strukturgramm

### LITERATUR:

- 1) Daniel Swarovski I. Aus meinem Leben. In: Das Wattener Buch. Hg. R. Klebelsberg, Innsbruck: Universitätsverlag Wagner 1958.
- 2) Daniel Swarovski II: Wohnen im Grünen, Innsbruck – Wien, Tyrolia Verlag 1988.
- 3) Umweltschutz bei Swarovski, Tiroler Tageszeitung 27./28. April 1991, Sonderbeilage.

## *„Going Public – Schnelles Geld oder langfristige Unternehmensstrategie“*

Meine sehr geehrten Damen und Herren!

Es ist mir eine besondere Auszeichnung, heute hier die Gelegenheit zu haben, als Vertreter der Länderbank, also eines sehr traditionsreichen Hauses, zu einem doch sehr jungen Thema, dem „Going Public – Schnelles Geld oder langfristige Unternehmensstrategie“ sprechen zu dürfen.

Welcher Rahmen würde sich besser anbieten, als eines der größten österreichischen Privatunternehmen, das den Gang an die Börse noch nicht getan hat. Lassen Sie mich, bevor ich auf das eigentliche Thema näher eingehe, zunächst noch die historische Entwicklung des Going Public, die auch die Geschichte der Länderbank ist, beschreiben.

Bereits 1880, im Jahr ihrer Gründung, wirkte die „privilegierte österreichische Länderbank“ unter anderem an der Gründung des ersten österreichischen Stahlkonzerns, der Alpine-Montangesellschaft, mit. Im Jahre 1882 erfolgt die Lösung vom Pariser Stammhaus, das in eine Krise geraten war. Die Länderbank wird damit ein rein österreichisches Institut, eröffnet aber bereits im Jahre 1890 die erste Auslandsfiliale in Paris, 1894 folgt die Zweigniederlassung in Prag.

1898 wirkte die Länderbank mit an der Umwandlung der Vorgängerin der Waagner Biro AG, der „Actien-Gesellschaft R. Ph. Waagner, Eisengießerei und Brückenbau-Anstalt“, und erwarb entsprechende Anteile. Im österreichisch-ungarischen Staatsgebiet existierten zu diesem Zeitpunkt 15 Wiener Zweigstellen und Filialen in Prag, Salzburg, Graz, Linz, Innsbruck, Bozen, Reichenberg, Pilsen und Baden.

Das Umfeld für diese Entwicklung jedoch war nicht einfach, betrachtet man die Geschichte des österreichischen Kapitalmarktes. Ein erster Anlauf zur Gründung der Wiener Börse wurde von Kaiserin Maria Theresia im Jahre 1761 unter dem Einfluß des Siebenjährigen Krieg mit Preußen unternommen. Mit 2. September 1771 fand dann die geschäftliche Eröffnung der Wiener Börse statt, diese erlebte bis 1856 eine ständige Aufwärtsentwicklung und Blüte. Bereits 1857 setzte aber eine Rezession ein, die durch übermäßige Kreditgewährung und Überspekulation in England und den USA entstand und auch in Kontinentaleuropa tiefe Wunden hinterließ.

Diese Spekulationssucht schwappte später auch nach Wien über, was insbesondere durch eine nicht funktionierende Kapitalmarkt- und Bankenaufsicht erst ermöglicht wurde. Die damaligen Profiteure mißbrauchten das strategische Instrument des „Going Public“, um schnelles Geld zu machen. So wurden zwischen 1866 und 1873 in Wien für 1.055 Aktiengesellschaften Konzessionen erteilt, 323 aber von der Staatsverwaltung abgelehnt – also rund ein Drittel.

Kaum teilweise eingezahlte Aktien wurden bereits mit Agio – also über dem Ausgabekurs – gehandelt, was durch riesenhaftes Reportgeschäft und maßlose Kreditgewährung von Banken und Privatpersonen an das mit Aktien spekulierende Publikum ermöglicht wurde.

Vom 2. Jänner 1871 bis 22. März 1872 wurden zum Beispiel derart viele Wertpapiere zugelassen, daß durchschnittlich täglich drei bis vier neue Werte zum erstenmal im Kursblatt notiert wurden. Die Börsekammer mußte bereits 1870 feststellen, daß die Regierung viele unbedeutende Papiere, denen sie früher nie die Zustimmung zur Notierung gegeben hätte, genehmigte. Für derlei Papiere wurden sogar Dividenden ausbezahlt, ohne daß diese Gesellschaften je ihre Geschäftstätigkeit aufgenommen hatten.

Eine derartige Situation wäre heute undenkbar. Alle Einwände der Börsenkammer blieben damals aber unberücksichtigt. Hier lag eine krasse Fehlleistung der Aufsichtsbehörde vor, die es noch nicht verstand, den Markt in geordneten Bahnen zu lenken. Daß diesem papierernen Aufschwung Insolvenzen und Zusammenbrüche der Scheinfirmen folgen mußten, liegt auf der Hand. Verschärft wurde dies Situation noch durch die Gründung vieler „Börsekomptoir“, das heißt Kommissionshandlungen für Börsegeschäfte, die einfach die Umdrehungsgeschwindigkeit der an sich wertlosen Papiere erhöhten.

Eine ähnliche Entwicklung, gefördert durch die starke Inflation sahen wir Anfang der 20er Jahre dieses Jahrhunderts. Zwischen 1919 und 1924 wurden 694 Gesuche um Zulassung von Aktienkapitalvermehrungen an der Börse positiv erledigt. Im gleichen Zeitraum wurden 267 neue Gesellschaften gegründet, viele davon wieder reine Schwindelgesellschaften. Besitzanteile an Unternehmen gingen Österreich verloren, es war ein regelrechter Ausverkauf und eine Vermögensverzehrung.

Neuemissionen junger Aktien wurden zu dieser Zeit oft nicht den Altaktionären angeboten, erst im Juli 1923 gab das Finanzministerium eine Verordnung heraus, worin bestimmt wurde, daß der Bezugspreis junger Aktien mindestens 75 Prozent des Börsenkurses betragen mußte und Altaktionäre nur nach gesonderter Bewilligung in ihrem Bezugsrecht benachteiligt werden durften. Auch hier sehen wir wieder die gleichen Hängel in der Gesetzgebung und Handhabung, aber auch in der Kapitalmarkt- und Bankenaufsicht.

Nach den Wirren des ersten und zweiten Weltkrieges standen wir am Wiederaufbau des Kapitalmarktes, Vermögenswerte mußten erst neu geschaffen wer-

den. Die Sparquote, ob deren Höhe in Österreich wir uns heute mit rund 14 Prozent rühmen, betrug beispielsweise noch im Jahre 1968 nur rund neun Prozent.

Das Vertrauen in die Geldanlage mußte erst wieder etabliert werden, so ist es auch nicht verwunderlich, daß der Aktienmarkt in Österreich nach dem Zweiten Weltkrieg fast vier Jahrzehnte lang eine sehr untergeordnete Rolle gespielt hat. Dazu kommt die industrielle Struktur Österreichs, mit seiner Vielzahl von Klein- und Mittelbetrieben, die sich naturgemäß über Bankkredite und nicht über den Kapitalmarkt finanzierten.

Die wirtschaftliche und gesellschaftspolitische Akzeptanz von Risikokapital in privater Hand, von Aktienkapital im besonderen, war dadurch historisch bedingt von zwei Seiten aus sehr schwach ausgeprägt.

Durch die Verstaatlichung wichtiger Bereiche in der Industrie, in der Elektrizitätswirtschaft und im Bankwesen fehlte es an handelbarem Material. Bahn und Post wurden schon in der ersten Republik durch den Staat geführt.

Die Schaffung von Volksaktien in den 50er Jahren blieb, abgesehen davon, daß sie nur zum Teil im Volk landeten, eine Eintagsfliege, und die Börse-Hausse der Jahre 1958 bis 1961 war von ähnlicher, nämlich nur einmaliger Qualität.

Durch das Fehlen eines funktionierenden Beteiligungsmarktes in Österreich war die Privatwirtschaft in der Vergangenheit gezwungen, Risikokapital durch Innenfinanzierung aufzubauen. Dies zeigte sich auch in der Dominanz der Klein- und Mittelbetriebe, die das geringe Eigenkapital widerspiegelt. Daraus wird aber auch deutlich, daß das fehlende Eigenkapital offenbar Vielfach eine stärkere Entwicklung verhindert hat.

Auch die private Wirtschaft ihrerseits war an Risikokapital von außen nicht sonderlich interessiert.

Zur Förderung der Innenfinanzierung wurden zum einen steuerliche Begünstigungen zur Schaffung stiller Reserven geschaffen.

Zum anderen ersetzten die Unternehmen Eigenkapital durch Fremdkapital, ein Vorgehen, das durch Kredit-Stützungsaktionen durch Bund und Länder noch zusätzlich gefördert wurde. Nach einer Untersuchung der Nationalbank von 1989 sind 42 Prozent der ausstehenden Kredite (inklusive Wohnbauförderung) staatlich subventioniert. Diese Kreditsubventionen werden jedoch im Zuge der EG-Anpassungen großen Veränderungen unterliegen, der Subventionsabbau wird allein rund 10 Prozent der Schilling-Direktkredite der Banken betreffen.

Schr geehrte Damen und Herren!

Machen Sie mit mir nun einen kleinen Sprung zu den Jahren 1984 und 1985, die eine Renaissance des österreichischen Aktienmarktes gebracht haben.

Mitgetragen durch Maßnahmen zur Begünstigung der Anlage in Risikopa-

pieren sowie auch durch die Empfehlung des amerikanischen Börsengurus Jim Rogers setzte 1984/85 ein verstärktes Interesse an der Wiener Börse und österreichischen Wertpapieren ein.

Oft wird dieser Zeitpunkt als „Wachküssen der Wiener Börse“ bezeichnet. Die Gründe des Aufschwungs lagen einerseits sicherlich in der steuerlichen Förderung junger Aktien sowie dem erwachenden Ertragsbewußtsein in der „Erbengeneration“, die den inländischen Anleger veranlaßte, sich mit höherwertigen Anlageformen näher zu befassen.

Andererseits begünstigten die hervorragenden Konjunkturdaten stabile Zinsen und die geringe Inflation das Börsenklima.

Das rege Interesse ausländischer Investoren, die den im internationalen Vergleich niedrig bewerteten österreichischen Binnenmarkt entdeckten, war ebenfalls am Entstehen der Hausse, die den Wiener Markt nachhaltig verändern sollte, beteiligt.

Im Jahre 1985 stieg somit der Index der Wiener Börsekammer um 130 Prozent, 1988 um 17 Prozent und 1989 um 110 Prozent.

Fast parallel zur Entwicklung des Börsenkammerindex stellt sich die Zahl der Börseneinführungen dar. Hat es zwischen 1966 und 1984 keine Börseneinführungen gegeben, so waren in den Jahren 1984 und 1985 jeweils zwei Neueinführungen und 1986, im Jahr des großen Booms, insgesamt zehn. In den Folgejahren war die Tendenz der Börseneinführungen leicht schwächer, um im Jahre 1990 wieder auf 18 hinaufzuschwellen, wobei für 1991 trotz des wenig optimistischen Jahresanfanges eine doch recht beachtliche Anzahl von zumindest zehn Börseneinführungen abschbar ist.

Ein Abriss der historischen Entwicklung des österreichischen Wertpapiermarktes wäre unvollständig, ohne Vergleiche mit dem Ausland zu machen, insbesondere im Hinblick auf die Grenzöffnung durch Schaffung eines vereinten Europas und im Hinblick auf die im wahrsten Sinne des Wortes historischen Ereignisse im Osten, die insgesamt 40 Prozent der österreichischen Staatsgrenzen öffneten.

In den Vereinigten Staaten von Amerika sind rund ein Viertel der Bürger Besitzer von Aktien, wobei insbesondere seit Beginn der 80er Jahre Steuersenkungen und Mitarbeiterbeteiligungsmodelle zu großen Steigerungsraten geführt haben.

In Europa ist Aktienbesitz am stärksten in Großbritannien ausgeprägt. Von 1982 bis 1989 stieg der Anteil der Aktionäre in Großbritannien durch eine Reihe von Privatisierungen von 3 1/2 auf 22 Prozent. Im Vergleich dazu ist Aktienbesitz in der Schweiz, der Bundesrepublik Deutschland und Österreich eher selten. In der Schweiz schätzt man, daß jeder zehnte Bürger Aktien eines Unternehmens hält, in der Bundesrepublik besitzen rund sieben Prozent der Bevölke-

rung Aktien und in Österreich rund vier Prozent, was eine Verdoppelung gegenüber 1987 darstellt.

Bei der Struktur der Aktionäre bestimmen in Österreich die Kleinaktionäre mit einem Depotwert von bis zu 50.000 Schilling das Bild. Knapp ein Drittel der Depots bringt es auf 100.000 bis 500.000 Schilling. Nur die Depots von sechs Prozent der Aktienbesitzer weisen einen Stand von mehr als einer halben Million Schilling auf.

Sehr geehrte Damen und Herren!

Nachdem ich die historische Seite der Kapitalmarktentwicklung beleuchtet habe, die sehr oft aus mangelnder Bank- und Börsenaufsicht und -disziplin der auf „Scheinpapiere“ aufgebaute Weg „zum schnellen Geld“ war, möchte nun zu meinem eigentlichen Kernthema kommen: Going Public heute, im Sinne einer langfristigen Unternehmensstrategie.

Erlauben Sie mir, daß ich dazu gleich eine Richtigstellung vornehme, denn:

Schnelles Geld ohne langfristige Unternehmensstrategie ist langfristig nur beim Glücksspiel, nicht jedoch an der Börse denkbar. Wobei – lassen Sie mich das hier anmerken – Glücksspiel für Österreich nicht unüblich ist, wurden doch beispielsweise allein für Lotto im Zeitraum 1986 bis 1991 insgesamt 18 Milliarden Schilling in Österreich aufgewendet! Doch die Börse ist kein Glücksspiel – sie kann es für Momente sein, doch ohne langfristige Ausrichtung ist jede Anlagestrategie – das sagt ja das Wort selbst schon – kontraproduktiv, zu Deutsch nicht zielführend.

Wär die Börse um die Jahrhundertwende Spielwiese der Spekulanten im negativsten Sinne, so ist sie, und damit auch die Banken und Unternehmen, heute durch die Geschichte geläutert.

Wenn die Börse heute für sehr viele Unternehmen das geeignete Medium zur langfristigen Unternehmensfinanzierung darstellt, dann liegt dies vor allem an den enorm strengen Zulassungsbedingungen, der verfeinerten Aufsicht, der fortschreitenden Technisierung sowie Computerisierung und den geänderten gesetzlichen Rahmenbedingungen, die auch jetzt wieder durch das neue KWG eine Anpassung an EG-Standards erfahren.

Bereits aus den Gründen und Voraussetzungen für ein Going Public ergibt sich sowohl für die Bank, die eine Emission vorzubereiten hat, als auch für das Unternehmen, das den Wunsch hat, an die Börse zu gehen, die Notwendigkeit, langfristige Unternehmensstrategien zu entwickeln.

Wenn ich Ihnen nun die wesentlichsten Gründe für ein Going Public kurz entfere, dann werden Sie verstehen, daß Sie bei dem Thema Going Public weit entfernt sind vom schnellen Geld ohne langfristige Strategie.

Was sind nun die wesentlichsten Gründe für ein Going Public?

In **aller** Regel wird es nicht ein einziger Grund sein, es wird vielmehr ein Motivations**bü**ndel vorliegen, das je nach konkretem Fall anders aussehen wird.

Als **erstes** möchte ich hiezu die Finanzierung der Expansion und den Zugang zu den **Kapital**märkten nennen. Gerade bei Unternehmen, die aufgrund ihres **dynamischen** Managements und ihrer innovativen Produkte besonders gute Expansions**m**öglichkeiten haben, ergibt sich häufig die Situation, daß notwendige Kapazitäts**er**weiterungen bzw. Großinvestitionen nicht mehr in der gewohnten Form **finanziert** werden können.

Wenn **das** Unternehmen nicht gezwungen sein soll, seine Entwicklungsmöglichkeiten mit Rücksicht auf die zu knappe Kapitaldecke einzuschränken, bietet sich die **Publikums**öffnung hier als geeignete Maßnahme zu einer vernünftigen Mittel**bes**chaffung an. Über den Kapitalmarkt läßt sich das Expansionsprogramm **der** Gesellschaft meist günstiger finanzieren als intern.

Die **Publikums**gesellschaft kann dann prinzipiell eine ganze Palette von handelbaren **Finanzierungsinstrumenten** in Anspruch nehmen, die sich in ihren **Aufbring**ungskosten, Laufzeiten und Rechten unterscheiden: Aktien in Form von **Stamm-** und **Vorzugs**aktien, Anleihen, Optionen, Wandelschuldverschreibungen **und** Genußrechte, um nur einige Formen zu nennen.

Ein **weiterer** wesentlicher Faktor ist die Verbesserung der Eigenkapitalbasis **und** **Reduktion** der Kapitalkosten.

**Durch** die Hereinnahme von Eigenkapital wird die Kapitalstruktur verbessert **und** das **Unternehmen** krisenfester gemacht. Vor allem für anlagenintensive **Unternehmen** ist ein hoher Eigenkapitalanteil ein wesentlicher Vorteil. Das **Eigenkapital** **steht** der Gesellschaft in der Regel dauernd zur Verfügung und ist **ergebnis**abhängig zu bedienen, es deckt so das wirtschaftliche Risiko besonders in **schwierigen** Zeiten.

**Neben** dem Risikoaspekt ist zu beachten, daß auch aus Kostengesichtspunkten **Eigenkapital** günstiger als Fremdkapital sein kann.

Eine **weitere** Motivation stellt der Verkauf von Unternehmensanteilen dar, dies **deshalb**, da die in Aktien verkörperten Unternehmensanteile vom Markt **bewertet** werden und börsentäglich ein Preis für diese Anteile festgesetzt wird, **woraus** sich die Möglichkeit ergibt, diese Anteile einfach und ohne die sonst **auf** tretenden Bewertungs- und Übertragungsprobleme über den Markt zu **verkaufen** **und** auch zurückzukaufen.

**Diese** Möglichkeit ist sowohl für den Einzelunternehmer, der nach seiner **Aufbau**arbeit einen Teil der geschaffenen Werte realisieren will, als auch für andere **Gesellschafter** interessant.

**Besonders** wichtig ist dieser Aspekt etwa bei Familienmitgliedern, die im **Unternehmen** nicht mitarbeiten wollen oder können, und im Falle von **Erb**schafts**au**scinandersetzungen.



Gleichfalls ein nicht unbedeutendes Faktum ist, daß mit einem Going Public stets auch Publizität und eine Steigerung des Bekanntheitsgrades verbunden ist.

Dieser erhöhte Bekanntheitsgrad kann zu einem wichtigen Konkurrenzvorteil bei Kunden, Lieferanten und Banken werden und dem Unternehmen auch bei der Personal-Rekrutierung nützen.

Und nun komme ich zu einem besonders wesentlichen Punkt, der Mitarbeiter-Beteiligung und Motivation. Es ist unbestritten, daß die Beteiligung der Mitarbeiter an ihrem Unternehmen geeignet ist, die Motivation und die Leistungsbereitschaft wesentlich zu erhöhen.

Die Aktie bietet sich als geeignete Gestaltungsform an, wobei auch die steuerlichen Begünstigungen zu beachten sind. Dazu kommt der Aspekt der Zukunftssicherung von Familienunternehmen. Die Aktiengesellschaft ist im Gegensatz zum Einzelunternehmen oder zur Personengesellschaft unabhängig von den Eigentümern oder Gesellschaftern. Häufig treten in Familienunternehmen Nachfolgeprobleme auf, die durch Einstellung eines von der Familie unabhängigen Managements gelöst werden können. Die Aktiengesellschaft mit der Teilung in die Organe Aufsichtsrat, Vorstand und Hauptversammlung, deren Kompetenzen klar abgegrenzt sind, schafft für die Arbeit eines dynamischen, von außen oder der Familie kommenden, den Eigentümern aber direkt verantwortlichen Managements einen geeigneten Rahmen.

Und hier kehre ich nun zu dem zurück, was ich eingangs gesagt habe. Eine Börseneinführung setzt lange und intensive Vorbereitungsarbeiten voraus, die eine innerbetriebliche Aktivierung zur Folge haben können: eine ausgereifte Unternehmensstrategie und -struktur.

Der Unternehmer muß sich in erhöhtem Maße mit der Marktpositionierung, der Wettbewerbsstellung, den langfristigen Kosten- und Marktvorteilen seines Unternehmens sowie der Unternehmensphilosophie und der Unternehmenskultur auseinandersetzen. Die daraus entstehende innerbetriebliche Aktivierung kann unabhängig von dem angestrebten Hauptzweck ein wertvoller Beitrag für die Entwicklung des Unternehmens sein.

Was sind nun die wichtigsten, grundsätzlichen Voraussetzungen für ein Going Public?

Dies ist in erster Linie die Bereitschaft zur Publizität, denn der Anleger stellt Risikokapital zur Verfügung und erwartet daher, daß die Gesellschaft über wichtige Belange der Geschäftsführung seine Beteiligung betreffend entsprechend informiert.

Diesem Zweck dienen vor allem die Vorschriften im Börsegesetz betreffend die Vorlage des Prospektes anläßlich der Börseneinführung und die Verpflichtung, einen Zwischenbericht zu veröffentlichen. Das neue Börsegesetz sowie das in Kürze in Kraft tretende neue Kapitalmarktgesetz garantieren hier die EG-Reife des Finanzplatzes Österreich.

Ein weiteres wichtiges Kriterium für die Börsenreife ist das Vorliegen einer stabilen wirtschaftlichen Entwicklung und Substanz des Unternehmens, wodurch dem Anleger eine Einschätzung seines Risikos ermöglicht wird.

Eine gewisse „Unternehmensgröße“ ist sicherlich auch Voraussetzung für ein Going Public. Die Vorschriften des Börsegesetzes über das für die Zulassung erforderliche Mindestkapital bilden hier bereits einen gewissen Rahmen.

Statistiken aus dem In- und Ausland zeigen, daß das Risiko des Scheiterns gerade bei neugegründeten Unternehmen am höchsten ist. Es ist daher auch eine gewisse Bestandsdauer des Unternehmens ein Kriterium für die Börsenreife, die auch in den Zulassungsvorschriften zum Ausdruck kommt.

Ein weiterer wesentlicher Faktor ist die Wirtschafts- und Ertragslage. Denn als börsenreif wird man nur jene Unternehmen bezeichnen können, deren Wirtschafts- und Ertragslage sie als gesund ausweist. Dies führt direkt zu dem weiteren wichtigen Punkt der Organisation und des Managements, wobei es als Kriterium der Börsenreife angesehen wird, daß das Unternehmen ein klares Unternehmenskonzept hat und über eine leistungsfähige Organisations- und Entscheidungsstruktur verfügt, die in der Lage ist, dieses Konzept auch umzusetzen.

Der Leistungsfähigkeit des Managements auf allen Ebenen ist besonderes Augenmerk zu schenken.

Und last but not least der Ruf der Gesellschaft. Bei diesem Kriterium geht es darum, daß die relevante Öffentlichkeit die Leistungen des Unternehmens entsprechend würdigt.

Als empirisch praktisches Beispiel zur Messung des Rufs einer Gesellschaft verweise ich auf den von der amerikanischen Wirtschaftszeitschrift „Fortune“ jährlich durchgeführten Corporate-Reputation-Survey, bei dem Spitzenmanager und Analysten Gesellschaften nach folgenden Kriterien reihen:

- Qualität des Managements
  - Qualität der Produkte oder Dienstleistungen
  - Innovationsfreudigkeit
  - Wert als langfristige Anlage
  - Finanzielle Konstitution
  - Soziale Verantwortung und Verantwortung gegenüber der Umwelt
  - Einsatz der Aktiva
  - Fähigkeit, talentiertes Personal zu bekommen, zu entwickeln und zu behalten
- Zu diesem Thema erlaube ich mir, Ihnen eine Studie des Fessl & GFK Insti-

tutes vorzustellen, die hinsichtlich der Einstellung zu einem Gang an die Börse in Österreich die vier folgenden Typen von Unternehmen unterscheidet:

- \* die *Sympathisanten*: 27 Prozent der befragten Unternehmen sympathisieren mit einem Börsegang;
- \* die *Gespaltenen*: 31 Prozent stehen einem Börsegang positiv gegenüber, scheitern jedoch am Widerstand des Managements;
- \* die *Übervorsichtigen*: 20 Prozent lehnen ein Going Public aus organisatorischen Gründen ab;
- \* die *Traditionalisten*: 22 Prozent verweigern aus traditionellen Gründen eine Öffnung.

Aus all dem bisher Gesagten können Sie ersehen, daß Going Public kein Weg zum schnellen Geld ist, sondern vielmehr viel langfristige Strategie und damit Unternehmertum im wahrsten Sinn des Wortes die Grundlagen darstellen, um überhaupt erst an die Börse zu kommen.

Mit etwas Stolz darf ich vermerken, daß die Österreichische Länderbank bei der Mehrzahl der Börseneinführungen und Kapitalerhöhungen mitgewirkt hat.

Dies insbesondere über die Länderbank Capital Markets, in der 1989 die Kapitalmarktaktivitäten der Österreichischen Länderbank zusammengefaßt wurden.

Die Länderbank Capital Markets verantwortet auf der Basis eines Generalmandats das in- und ausländische Kundenemissionsgeschäft der Länderbank und bietet die gesamte Produktpalette im Bereich von Eigen-, Fremd- und Hybridkapitalformen an.

Die Kenntnis der Finanzmärkte, die praktischen Erfahrungen auf allen Stufen einer Emission von den vorbereitenden Handlungen über die erfolgreiche Plazierung bis zur Börseneinführung setzen die österreichische Länderbank und die LB Capital Markets in die Lage, Unternehmen bei einer Börseneinführung wirksam zu unterstützen.

Lassen Sie mich nun noch einen ganz kurzen Blick in die Zukunft und die Rahmenbedingungen machen, die uns dort im Zusammenhang mit einem Börsenjahr erwarten.

Wie erwähnt, wird es ganz sicher einen EG-bedingten Abbau der Kreditsubventionen geben. Dies wird den Wunsch vieler Unternehmen, sich über den Kapitalmarkt zu finanzieren, verstärken.

Phantasie hat in diesem Zusammenhang die Schaffung kleiner Aktiengesellschaften nach Schweizer Vorbild. Parallel dazu wird sich der steuerliche Rahmen an die Erfordernisse des Binnenmarktes anpassen müssen. Zu erwähnen sind hier etwa die sogenannte Bankplatzsteuer, ein Austriacum besonderer Art, als Bilanzsummen- und Zweigstellensteuer, die Darlehens- und Kreditgebühr,

die Kapitalertragssteuer, die Börsenumsatzsteuer sowie die Vermögenssteuer, die vor allem Börsenneuankömmlinge trifft.

Hier geht es längst nicht mehr nur um den Wettbewerb zwischen einzelnen Banken. Es geht vielmehr um den Wettbewerb zwischen Finanzplätzen und Bankensystemen. Börsenumsatz- und Bankplatzsteuer sind für den Finanzplatz Wien ein eindeutiger Wettbewerbsnachteil. Verbesserungen sind auch nötig im Bereich des Stiftungsrechts, bei Treuhandanlageregelungen sowie bei Holdingkonstruktionen, um Unternehmen, die zum Gang an die Börse bereit sind, auch an die Wiener Börse und nicht nach Frankfurt oder Zürich abwandern zu lassen. Dies ist eine historische Chance in der EG-Öffnung.

Der gemeinsame Markt sowie die Öffnung der Ostmärkte werden dem Finanzplatz Wien aufgrund seiner Standortvorteile neue Impulse geben und sicher dazu beitragen, den heimischen Markt sowohl für Unternehmer als auch für Anleger noch attraktiver zu machen. „Going Public“ kann einen wichtigen Schritt zu Erhaltung und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit österreichischer Unternehmen in der Umsetzung einer langfristigen Unternehmensstrategie zur Ausrichtung auf den EG-Markt beitragen.

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit.

FRANZ MATHIS

## *Historisches Relikt oder künftiger Entwicklungsträger?*

### FAMILIENUNTERNEHMEN IN DER ÖSTERREICHISCHEN GROSSINDUSTRIE.

Würde man einem gar nicht so kleinen Teil der wirtschaftsgeschichtlichen Fachliteratur folgen, dürfte es ein Unternehmen wie die Firma Swarovski, deren Gäste wir heute sind, zumindest in der derzeitigen Form eines Familienunternehmens gar nicht mehr geben. Denn industrielle Großunternehmen – so lautet einer der nur selten hinterfragten Gemeinplätze unseres Faches – werden heute kaum noch von ihren Eigentümern, sondern vielmehr von angestellten Managern ohne nennenswerten Kapitalbesitz geleitet. Schon für die letzten Jahrzehnte vor dem Ersten Weltkrieg wird hinsichtlich der österreichischen Wirtschaft von einer „immer stärkeren Trennung von Management und Kapitaleigentum“ gesprochen,<sup>1</sup> eine Entwicklung, die sich in der Folge angeblich beschleunigte, so daß in den 70er Jahren unseres Jahrhunderts die Meinung vertreten wurde, „daß Eigentümer oder Miteigentümer von Großunternehmen, die in diesen noch eine verantwortungsvollere Position z. B. als Generaldirektor oder im Vorstand innehaben, selten geworden sind.“<sup>2</sup>

Allerdings finden sich auch andere Stimmen. So warnte etwa G. C. Allen angesichts der britischen Erfahrung davor, die Entwicklung zum Managerkapitalismus bereits als „completed process“ statt als „powerful tendency“ zu sehen,<sup>3</sup> und Jürgen Kocka gelangt anhand der deutschen Entwicklung zum Schluß, daß nur einige größere Unternehmen den Charakter von Managerunternehmen angenommen hätten und die große Mehrheit der kleinen und mittleren Industrieunternehmen – und zu letzteren dürften im internationalen Maßstab wohl auch die größeren österreichischen Unternehmen zählen – nach wie vor von den Eigentümern geleitet würden.<sup>4</sup>

Doch nicht nur hinsichtlich der rein quantitativen Bedeutung von Manager- und Familienunternehmen scheint das letzte Wort noch nicht gesprochen, auch zur Frage, ob sich Manager und Eigentümer vielleicht in der Leitung ihrer Unternehmen unterscheiden, gehen die Meinungen nach wie vor auseinander. Auf der einen Seite steht die Ansicht, daß sich Manager ohne Kapitalbesitz durch ein

Streben nach Expansion um ihrer selbst willen auszeichnen, die Leiter von Familienunternehmen dagegen die Übersicht über ihr Unternehmen bewahren wollen und daher eher auf Profit als auf Expansion bedacht sind; im Unterschied zu den Eigentümern strebten die Manager nach „Expansion als Mittel und Zeichen ihrer Machterweiterung... aus Freude an der Größe ihres Werkes, aus Spaß an der Macht und in dem Wissen, daß sie sich so einen Namen machen konnten.“<sup>5</sup>

Auf der anderen Seite wird die Meinung vertreten, daß sich Eigentümer und Manager in der Leitung ihrer Unternehmen nicht unterscheiden, sondern daß die grundsätzlichen Zielsetzungen der Unternehmensleitungen unabhängig vom Unternehmenstyp im wesentlichen dieselben bleiben, nämlich Erhaltung des Unternehmens, Profit und Expansion.<sup>6</sup> Jürgen Kocka, der in dieser Hinsicht allerdings nicht ganz widerspruchsfrei argumentiert, spricht vom Zwangscharakter der Marktmechanismen, denen sich Familien- wie Managerunternehmen gleichermaßen anpassen müßten, um zu überleben.<sup>7</sup> Und auch Peter L. Payne meint in der Cambridge Economic History of Europe, daß – ich übersetze – „in der modernen kapitalistischen Gesellschaft wirtschaftliche, soziale und technologische Zwänge vorhanden sind, die in einer Weise auf die Unternehmen einwirken, daß etwaige Unterschiede im Verhalten von Eigentümern und Managern tendenziell minimiert werden.“<sup>8</sup>

Dies sind einige der Überlegungen, die im Zusammenhang mit Familien- versus Managerunternehmen angestellt werden. Darüber hinaus kann man sich aber auch fragen – und dies soll hier der Fall sein –, welche Rolle Familienunternehmen im wirtschaftlichen Entwicklungsprozeß ganz allgemein spielen und – sofern sie im Rahmen der Großindustrie noch eine nennenswerte Gruppe und nicht lediglich eine Ausnahmeerscheinung darstellen – auch heute noch spielen können. Mit anderen Worten, sind sie vielleicht wirklich – zumindest im Rahmen der Großindustrie – zu einem historischen Relikt geworden, oder können wir auch in Zukunft von ihnen noch positive Entwicklungsimpulse erwarten?

Zuvor jedoch gilt es, um etwaige Mißverständnisse von vorneherein auszuschließen, einige terminologische Fragen zu klären. Unter Familienunternehmen sollen im folgenden all jene Unternehmen verstanden werden, in denen Mitglieder der alleinigen oder zumindest mehrheitlichen Eigentümerfamilie gleichzeitig auch entscheidend in der Unternehmensleitung tätig sind; in den Managerunternehmen dagegen liegt die Unternehmensleitung in den Händen von Managern ohne nennenswerten Kapitalbesitz. Grundlage der folgenden Analyse sind jene knapp 200 Industrie- und Bergbauunternehmen, die bis 1979 auf dem Gebiet des heutigen Österreich zumindest einmal – die Kriegsjahre des Ersten und des Zweiten Weltkriegs ausgenommen – mehr als 1000 Beschäftigte zählten.<sup>9</sup>

Ein Blick auf die so definierten österreichischen Großunternehmen läßt zunächst tatsächlich eine Entwicklung weg vom Familien- und hin zum Manager-

unternehmen erkennen. Waren von den 74 Großunternehmen des Jahres 1913 rund 62 Prozent als Familien- und 16 Prozent eindeutig als Managerunternehmen zu bezeichnen, so verschoben sich die entsprechenden Anteile bis 1979 auf 49 und 41 Prozent. Daneben gab es in beiden Jahren Unternehmen, die weder eindeutig den Familien- noch den Managerunternehmen zuzuordnen sind; in ihnen waren Mitglieder der Eigentümerfamilien zwar nach wie vor in der Unternehmensleitung präsent, sie vereinigten jedoch einen zu kleinen Teil des Gesamtkapitals auf sich, um allein und ohne Rücksicht auf die restlichen Teileigentümer die strategisch wichtigen Entscheidungen treffen zu können. Ohne auf diese Gruppe im Detail eingehen zu wollen, kann jedenfalls festgehalten werden, daß die Managerunternehmen bis 1979 ohne Zweifel zugenommen und die Familienunternehmen abgenommen hatten, obwohl sie – und dies ist für unsere Fragestellung wichtiger – noch immer rund die Hälfte aller österreichischen Großunternehmen stellten. Von einem historischen Relikt kann daher vorerst sicher nicht gesprochen werden!

Um aber auch die Frage nach ihrer Rolle als künftige Entwicklungsträger beantworten zu können, bedarf es einer differenzierteren Analyse ihrer Entwicklung. Dabei fällt zunächst auf – was allerdings kaum überraschen dürfte – daß die allermeisten Großunternehmen des Jahres 1913 als Familienunternehmen gegründet wurden, nämlich fast 90 Prozent; und auch von den restlichen neun Unternehmen waren nur zwei, die Glanzstofffabrik in St. Pölten und die Union Elektrizitätsgesellschaft in Wien, die Vorläuferin der späteren AEG-Union, von allem Anfang an ein Managerunternehmen, während zwei weitere, die Vereinigte Textilindustrie AG im niederösterreichisch-böhmischen Raum und die Alpine Montangesellschaft, aus der Zusammenfassung bereits bestehender, ursprünglich ebenfalls als Familienunternehmen gegründeter Unternehmen entstanden. Die verbleibenden fünf Großunternehmen, nämlich die Tabakregie, die Salinen, die Staatsdruckerei und die beiden Munitionsfabriken in Wöllersdorf und Blumau, gingen auf staatliche Gründungen zurück.

Haben sich nun aber vielleicht – und darauf kommt es hier an – diejenigen Großunternehmen, die bis zum Vorabend des Ersten Weltkrieges zu Managerunternehmen wurden, erfolgreicher entwickelt als diejenigen, die Familienunternehmen blieben? Wäre das der Fall, könnte man schon für diese relativ frühe Phase der industriellen Entwicklung in Österreich auf ein höheres Entwicklungspotential der Managerunternehmen schließen. Nun waren unter den größeren Großunternehmen des Jahres 1913 – immer gemessen an der Zahl der Beschäftigten – die Managerunternehmen tatsächlich überdurchschnittlich stark vertreten, doch war dies allein auf die fünf staatlichen Unternehmen zurückzuführen; ihr Charakter als Managerunternehmen hatte jedoch mit der wirtschaftlichen Entwicklung nichts zu tun, und auch ihre Größe resultierte nicht etwa aus ihrer Eigentumsstruktur, sondern vielmehr aus ihrer faktischen Monopolstellung.

Aber nicht nur im Querschnitt des Jahres 1913, auch im Entwicklungsprozeß

der einzelnen Unternehmen über mehrere Jahre und Jahrzehnte hinweg, ist eine eindeutige Korrelation zwischen fortgesetztem Wachstum oder aber Stagnation auf der einen und den beiden Unternehmenstypen auf der anderen Seite nicht zu erkennen. Die Managerunternehmen wuchsen im Schnitt weder schneller noch langsamer als die Familienunternehmen. Ob sich dies vielleicht in den Jahrzehnten nach dem Ersten Weltkrieg änderte, wird noch zu zeigen sein.

Vorerst jedoch muß die Art und Weise, *wie* in Österreich einzelne Unternehmen von einem Familien- zu einem Managerunternehmen wurden, näher beleuchtet werden, und zwar umso mehr, als sich die österreichischen Großunternehmen diesbezüglich von den Großunternehmen anderer Länder teilweise unterschieden und da dies für das Verständnis der weiteren Entwicklung notwendig erscheint. Als für Österreich typisch kann dabei gelten, daß eine etwaige Abkehr vom Familienunternehmen in der Regel nicht wie in der klassischen Form der Aktiengesellschaft direkt durch eine Aufsplitterung der Kapitalanteile auf eine Vielzahl von Aktionären, sondern eher indirekt über eine Beteiligung der Großbanken an den Unternehmen erfolgte. Denn im Unterschied zu den Industrieunternehmen selbst war das Aktienkapital bei den speziell Wiener Großbanken wie der Bodencreditanstalt, der Länderbank oder der Niederösterreichischen Escomptegesellschaft inzwischen so breit gestreut, daß sie den Charakter von Managerunternehmen angenommen hatten und auf diese Weise auch die von ihnen kontrollierten Industrieunternehmen zu Managerunternehmen wurden; Ausnahmen waren lediglich die Allgemeine Verkehrsbank und vorerst auch die Creditanstalt, von denen die eine von der Industriellenfamilie Schoeller kontrolliert wurde und die andere zunächst unter starkem Einfluß des Hauses Rothschild stand.

Allerdings beschränkte sich die Industriebeteiligung der Banken, die sie meist anläßlich der Umwandlung eines Unternehmens in eine Aktiengesellschaft eingingen, bei den meisten Großunternehmen zunächst lediglich auf einen relativ kleinen Anteil. Er ermöglichte zwar eine nicht zu umgehende Mitsprache, reichte jedoch für eine alleinige Kontrolle durch die Bank noch nicht aus. Einen bestimmenden Einfluß erlangten die Banken bis zum Ersten Weltkrieg nur in relativ wenigen Großunternehmen, nämlich bei der AEG-Union, bei Leykam-Josefsthal, Semperit, Austria Email und der niederösterreichischen Hanf-, Jute- und Textilindustrie AG.

Wenn nun aber die klassische Form der Aktiengesellschaft mit einer Vielzahl von Aktionären in Österreich nur schwach vertreten war, schließt dies nicht aus, daß viele Unternehmen zumindest nach außen hin die Form einer Aktiengesellschaft annahmen. Nicht weniger als 54 der insgesamt 74 Großunternehmen des Jahres 1913 waren inzwischen zu Aktiengesellschaften geworden, doch handelte es sich bei ihnen meist um sog. Familienaktiengesellschaften, in denen das gesamte oder der größte Teil des Aktienkapitals auf eine oder einige wenige Familien verteilt war, die auch die Unternehmensleitung stellten. Solche Unter-



nehmen behielten daher trotz der äußeren Form der Aktiengesellschaft den Charakter eines Familienunternehmens bei.

Obwohl – wie ich vorhin zeigen konnte – dem Unternehmenstyp für das Wachstumstempo der einzelnen Großunternehmen keine entscheidende Bedeutung zukam, wirkte sich die Bankbeteiligung – und dies gilt es für eine abschließende Beurteilung in Erinnerung zu behalten – zumindest auf die Art des Wachstums aus: Unternehmen, die unter dem Einfluß der Großbanken standen, neigten eher zu externem Wachstum, d. h. zu Übernahmen und Fusionen, als andere. Denn naturgemäß hatten die Banken – speziell wenn sie an mehreren Unternehmen derselben Branche beteiligt waren – ein eminentes Interesse, den möglicherweise erfolgshemmenden Wettbewerb unter ihnen auszuschalten.

Eine zweite Folge des Engagements österreichischer Großbanken bei zumindest einigen der österreichischen Großunternehmen – und damit komme ich bereits zur Zwischenkriegszeit – wurde in den krisenhaften 20er und 30er Jahren sichtbar. Ich denke dabei weniger an die Beschäftigtenzahlen; sie entwickelten sich bei den Familien- wie bei den Managerunternehmen in etwa gleich ungünstig, so daß die 49 Großunternehmen des Jahres 1937 im Schnitt lediglich rund 2.100 statt der circa 2.500 Mitarbeiter des Jahres 1913 beschäftigten. Dagegen fällt auf, daß die Managerunternehmen tendenziell etwas besser abschnitten, wenn es darum ging, die Zwischenkriegszeit überhaupt als selbständiges Unternehmen zu überstehen. Mit anderen Worten, von den Familienunternehmen hörten mehr Firmen als selbständige Unternehmen zu bestehen auf als von den Managerunternehmen.

Dies ist ohne Zweifel darauf zurückzuführen, daß der Staat und die verbleibenden Großbanken über mehr Kapitalreserven verfügten und daher den von ihnen kontrollierten bzw. mitfinanzierten Großunternehmen eher über die Krise hinweghelfen konnten als private Eigentümer. Bei mindestens vier Unternehmen – nämlich bei der ehemals Kruppschen Metallwarenfabrik in Berndorf, den ebenso traditionsreichen Steyr-Werken, dem Glasunternehmen Stözle und dem Baustoffkonzern Wienerberger – ist die Wahrscheinlichkeit, daß sie die Weltwirtschaftskrise ohne die Übernahme durch die Creditanstalt nicht überlebt hätten, sehr groß. Bei diesen und anderen Großunternehmen sahen sich die Banken – und zwar mehr nolens als volens – veranlaßt, durch die Umwandlung von Schulden in eine Kapitalbeteiligung zumindest einen Teil der ohnehin nicht mehr einzubringenden Verbindlichkeiten und damit auch die Unternehmen selbst vor dem Konkurs zu retten.

Auf diese Weise erfuhr aber auch das Engagement der Großbanken in der österreichischen Großindustrie, das vor dem Krieg begonnen hatte, in der Zwischenkriegszeit und insbesondere in der Weltwirtschaftskrise eine starke Ausweitung. Dies heißt auf der anderen Seite, daß das relative Gewicht der Familienunternehmen unter den österreichischen Großunternehmen deutlich zurückging, und zwar auf ein Niveau, das dem des Jahres 1979 schon sehr nahe

kam – 1937 machten die Familienunternehmen nur noch 55 Prozent der österreichischen Großunternehmen aus.

Wichtiger jedoch als der relative Rückgang der Familienunternehmen ist für unsere Fragestellung abermals die Art, wie er zustandekam. Er war nicht etwa die Folge eines fortschreitenden Industrialisierungsprozesses, der immer größere Unternehmen entstehen ließ, die immer weniger von ihren Gründerfamilien finanziert und geleitet werden konnten – wie es die klassische Theorie vom Managerkapitalismus vorsieht. Der Rückgang der Familienunternehmen erfolgte vielmehr in einer Zeit der Krise, in der der Industrialisierungsprozeß in Österreich stagnierte und in der die Unternehmen im allgemeinen nicht wuchsen, sondern um das Überleben kämpften und froh sein mußten, wenn sie ihre Belegschaft halten konnten oder nur geringfügig zu reduzieren brauchten. Die Abkehr vom Familienunternehmen kam auch nicht dadurch zustande, daß sich das Aktienkapital wie in der klassischen Aktiengesellschaft auf eine immer größere Zahl von Kleinaktionären aufteilte, sondern wie schon vor dem Krieg vor allem dadurch, daß die Banken einen mehr oder weniger großen Teil des Aktienkapitals einzelner Unternehmen übernahmen. Die Familienunternehmen waren daher unter den österreichischen Großunternehmen des Jahres 1937 nicht deswegen weniger stark vertreten als 1913, weil sie im Zuge fortschreitender Industrialisierung ein historisches Relikt geworden wären, sondern vorwiegend deswegen, weil manchen von ihnen die zur Überwindung der Krise notwendigen finanziellen Reserven nicht im selben Maße zur Verfügung standen wie den Großunternehmen, an denen die Banken oder der Staat beteiligt waren.

Ja mehr noch, die Familienunternehmen waren nicht nur kein historisches Relikt, sondern müssen ganz im Gegenteil, wenn wir die Perspektive etwas verschieben, sogar als ausgesprochene Wachstumsträger angesehen werden. Denn neben den Großunternehmen, die bereits vor 1913 die Grenze zum Großunternehmen überschritten hatten und nach 1918 mit mehr oder weniger großen Schwierigkeiten kämpften, gab es trotz aller widrigen großen Zwischenkriegszeit Unternehmen, die erst jetzt zu Großunternehmen im hier verstandenen Sinn aufstiegen und dies bis 1937 blieben; diese insgesamt 13 Unternehmen setzten sich jedoch zu nicht weniger als elf Unternehmen, also fast zur Gänze aus Familienunternehmen zusammen.<sup>10</sup> Familienunternehmen erwiesen sich daher insofern als Entwicklungsträger, als Familienunternehmen deren Unternehmen gelang, auch in den krisenhaften Jahren zwischen den beiden Weltkriegen neue Arbeitsplätze zu schaffen.

Nach dem Zweiten Weltkrieg fand die spezifisch österreichische Form des Managerkapitalismus zunächst eine Fortsetzung: Die politischen Veränderungen des Jahres 1938 ermöglichten die Übernahme zahlreicher österreichischer Großunternehmen in deutschen Besitz, die nach dem Krieg nur zum Teil wieder an die früheren Eigentümer rückgestellt wurden. Zum größeren Teil gelangten sie gemeinsam mit den nach dem Anschluß vorgenommenen Neugründungen wie den Eisen- und Stahlwerken in Linz, den Aluminiumwerken in Ranshofen,

der Zellstofffabrik in Lenzing, den Stickstoffwerken in Linz und den Maschinenbauanlagen in Jenbach in den Besitz des Staates oder in den der ebenfalls verstaatlichten Großbanken. Dadurch nahm die Zahl der Managerunternehmen erneut zu. 1979 gehörten nicht weniger als ein Drittel aller und 44 Prozent der inländischen Großunternehmen direkt oder indirekt über die Creditanstalt-Bankverein und die Länderbank ganz oder teilweise dem Staat. Dagegen waren unter den heimischen Großunternehmen private Managerunternehmen mit breit gestreutem Aktienkapital nach wie vor so gut wie nicht vertreten.

Wenn daher die österreichische Großindustrie zumindest bis in die 70er Jahre dem internationalen Trend zum Managerkapitalismus zu folgen schien, war dies weder vorwiegend auf die zunehmende Größe der österreichischen Großunternehmen – sie lag 1979 bei durchschnittlich etwa 3.400 Beschäftigten – noch auf die weitere Entwicklung des Industrialisierungsprozesses zurückzuführen, sondern vielmehr auf politische Entscheidungen, die nach Kriegsende dazu führten, daß ein Großteil der österreichischen Industrie in staatliches Eigentum übernommen wurde. In dieses Bild paßt auch, daß nach der Verstaatlichungswelle im Jahre 1946 nur noch sehr wenige heimische Großunternehmen zu einem Managerunternehmen wurden, und zwar nicht zuletzt deswegen, weil die Großbanken von weiteren industriellen Engagements größeren Ausmaßes Abstand nahmen. Dies bedeutet mit anderen Worten, daß die meisten Großunternehmen, die als Familienunternehmen in die Nachkriegszeit eintraten, bis zuletzt ein Familienunternehmen blieben, was erneut ihre ungebrochene Lebenskraft unterstreicht.

Wie aber entwickelten sich die Familienunternehmen im Detail? Wie schon vor dem Ersten Weltkrieg und wie in der Zwischenkriegszeit fällt auf, daß größere Zusammenschlüsse oder Übernahmen unter ihnen weit weniger oft vorkamen als bei den Managerunternehmen. Nach wie vor dürfte das Interesse an Konsolidierung und Konkurrenzbeschränkung auf der einen sowie die dafür notwendige Kapitalkraft auf der anderen Seite beim Staat und bei den Großbanken in einem viel höheren Maß vorhanden gewesen sein als bei privaten Eigentümern.

Dies heißt jedoch nicht, daß die Managerunternehmen daher auch erfolgreicher gewesen wären als die Familienunternehmen. Zwar waren die Managerunternehmen gerade unter den größeren der österreichischen Großunternehmen deutlich stärker vertreten als die Familienunternehmen, doch ist dies weniger auf ihre Nachkriegsentwicklung als vielmehr darauf zurückzuführen, daß sie schon in früheren Jahrzehnten zu den größten Unternehmen in Österreich gezählt hatten bzw. wie die Neugründungen nach 1938 von vornherein auf eine entsprechende Größe ausgelegt worden waren. In der weiteren Entwicklung ihrer Beschäftigtenzahlen nach 1945 unterschieden sie sich kaum von den in der Regel eher kleineren Familienunternehmen: Sowohl der starke Zuwachs bis etwa 1960 als auch die nachfolgende Abschwächung, die sogar zur Auflösung als

selbständiges Unternehmen führen konnte, fielen unter den Manager- wie unter den Familienunternehmen in etwa gleich aus.

Die allenthalben zu beobachtende Abschwächung der industriellen Entwicklung, die mit dem beginnenden Übergang zu einer Dienstleistungsgesellschaft zusammenhing, machte es den Großunternehmen in den 60er und 70er Jahren schwerer als zuvor, ihren Beschäftigtenstand zu halten oder gar noch weiter zu erhöhen. Und dennoch gab es wie in der Zwischenkriegszeit auch jetzt wieder Unternehmen, die auch in diesen für industrielles Wachstum weniger günstigen Jahren zum ersten Mal in die Gruppe der Großunternehmen vorstießen. Und wiederum waren es vor allem Familienunternehmen, denen dies gelang: Sie stellten nicht weniger als drei Viertel der insgesamt 28 Unternehmen, die erst jetzt zu Großunternehmen avancierten.<sup>11</sup> Sicher wäre es zu voreilig, das für diese Jahrzehnte fast atypische Wachstum dieser Unternehmen allein oder auch nur vorrangig mit ihrer Eigentumsstruktur in Verbindung zu bringen – vielmehr dürften kleinere Unternehmen ganz allgemein über ein größeres Wachstumspotential verfügen als größere Unternehmen. Für unsere Frage entscheidender ist jedoch, daß Familienunternehmen auch in jüngster Zeit noch durchaus zu industriellem Wachstum in der Lage waren und, da die Beschäftigtenzahlen der größeren Unternehmen zuletzt eher stagnierten, sogar mehr neue Arbeitsplätze schufen als die Managerunternehmen.

Resümierend kann daher zur Rolle von Familienunternehmen in der österreichischen Großindustrie folgendes festgehalten werden:

1. Allein die Tatsache, daß von den 86 Großunternehmen des Jahres 1979 noch knapp die Hälfte als Familienunternehmen zu bezeichnen waren, verbietet es, sie als historisches Relikt zu betrachten.

2. Die Stärke der Familienunternehmen lag in Österreich bis zuletzt darin, daß aus ihnen immer wieder neue Großunternehmen entstanden und somit durch sie auch immer wieder neue Arbeitsplätze geschaffen wurden, und zwar auch in Zeiten, in denen bereits etablierte Großunternehmen – Familien- wie Managerunternehmen – eher stagnierten.

3. Tendenziell etwas weniger gut schnitten die Familienunternehmen ab, wenn es darum ging, sich in ausgesprochenen Depressionsjahren wie etwa in der Weltwirtschaftskrise als selbständiges Unternehmen zu behaupten, da sie in der Regel über weniger Kapitalreserven verfügten als die vom Staat oder von den Großbanken finanzierten Managerunternehmen.

4. Wenn man davon ausgeht, daß sich wirtschaftliche Entwicklung nicht nur in der Bewahrung des bereits Erreichten – und dazu zählt letztlich auch die bei Managerunternehmen eher zu beobachtende Übernahme anderer Unternehmen –, sondern mindestens ebenso sehr in der Schaffung von Neuem manifestiert, kann die Frage meines Vortrages abschließend nur dahingehend beantwortet werden, daß die Familienunternehmen in der österreichischen Großin-

dustrie wohl auch in Zukunft nicht nur kein historisches Relikt, sondern im Gegenteil ein durchaus potenter Entwicklungsträger sein werden.

## ANMERKUNGEN

- <sup>1)</sup> Felix BUTSCHEK, Die österreichische Wirtschaft im 20. Jahrhundert, Stuttgart 1985, 25.
- <sup>2)</sup> Alois BRUSATTI, Der Wandel des Unternehmerbegriffes. Eine Untersuchung aus österreichischer Sicht, in: Der Unternehmerbegriff. Eine Aufgabe der Forschung (= Veröffentlichungen des Vereines der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte 4), Wien 1974, 19.
- <sup>3)</sup> G. C. ALLEN, The Structure of Industry in Britain, London 1961, 199.
- <sup>4)</sup> Jürgen KOCKA, Unternehmer in der deutschen Industrialisierung, Göttingen 1975, 119.
- <sup>5)</sup> Ebenda, 90.
- <sup>6)</sup> Ebenda, 117 f.
- <sup>7)</sup> Jürgen KOCKA, Expansion – Integration – Diversifikation. Wachstumsstrategien industrieller Großunternehmen in Deutschland vor 1914, in: Vom Kleingewerbe zur Großindustrie, hrsg. v. H. WINKEL (= Schriften des Vereins für Sozialpolitik, N. F. 83), Berlin 1975, 224, und Jürgen KOCKA, Entrepreneurs and Managers in German Industrialization, in: Cambridge Economic History of Europe VII, Cambridge 1978, 580.
- <sup>8)</sup> Peter PAYNE, Industrial Entrepreneurship and Management in Great Britain, in: The Cambridge Economic History of Europe VII, Cambridge 1978, 228.
- <sup>9)</sup> Basis für die folgenden Ausführungen sind die 189 Firmenkurzgeschichten sowie die vier großen Übersichtstabellen in Franz MATHIS, Big Business in Österreich. Österreichische Großunternehmen in Kurzdarstellungen, Wien 1987. Eine ausführliche Interpretation und Analyse der darin zusammengefaßten Daten findet sich in Franz MATHIS, Big Business in Österreich II. Wachstum und Eigentumsstruktur der österreichischen Großunternehmen im 19. und 20. Jahrhundert. Analyse und Interpretation, Wien 1990.
- <sup>10)</sup> Es handelte sich dabei um folgende Firmen: Bally, Österreichische Brau AG, Bunzl & Biach, Gannah, Grünbacher Steinkohlenwerke, ÖAMAG, Philips, Viktor Schmidt, Swarovski, Unilever, Werner Vogl und J. M. Voith.
- <sup>11)</sup> Es handelte sich um folgende Firmen: Wilhelm Anger bzw. Optyl AG, Bauknecht, Blum, Bombardier-Rotax, Karl Eder, Ergece, Schiffabrik Fischer, Grundig-Minerva, Huber, Liebherr, Neue Kronenzeitung, Plasser & Theurer, Pöttinger, Sanijed, Triumph, Tyrolit, Umdasch, Wiesner-Hager, Wolff und Zumtobel.



STEFAN KARNER

## *Führungskräfte in der österreichischen Wirtschaft des 20. Jahrhunderts*

### EINE PROJEKTSKIZZE

Im Rahmen der wirtschaftshistorischen Forschungsarbeiten in Österreich nehmen kollektivbiographische Forschungen zur österreichischen Unternehmerschaft des 19. und 20. Jahrhunderts einen zunehmend größeren Raum ein. Am Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Universität Graz wird unter der wissenschaftlichen Leitung des Referenten ein Projekt zu den österreichischen Führungskräften im 20. Jahrhundert<sup>1</sup> bearbeitet.

Das Projekt will unter Methodenvielfalt die österreichische Unternehmerschaft und wirtschaftlichen Führungskräfte von 1918 bis heute unter besonderer Berücksichtigung soziologischer, demographischer und elitärer Aspekte untersuchen. Die erste Etappe dieses Projektes, die vom Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung finanziert wurde, konnte nunmehr als Pilot-Studie abgeschlossen und präsentiert werden, sodaß für ein Sample von rund 200 Führungskräften und Unternehmern erste Frequenzerhebungen vorliegen, die die Basis der weiteren Projektarbeit darstellen. Damit teilt sich das Gesamtprojekt in zwei Etappen: die bereits abgeschlossene Pilotstudie und das Projekt.

Die Datenbasis des wissenschaftlichen Gesamtprojektes stellen im wesentlichen Lebenslaufanalysen dar, die anhand standardisierter Fragebögen für rund 600 nach einer gewichteten Stichprobe erhobener Unternehmer und Führungskräfte erstellt wurden. Quellenbasis der Personaldaten waren diverse Handbücher, Firmenschriften, Firmenarchive, persönliche Recherchen im Verwandtenkreis bereits verstorbener Unternehmer, und vor allem Oral-History-Interviews.

Ziel des Gesamtprojektes ist eine Darstellung des österreichischen Unternehmertypus im 20. Jahrhundert, also jener Persönlichkeiten, die unsere Wirtschaft mindestens zweimal nach großen Umbrüchen wieder aufgebaut haben: Ihre Herkunft, ihr soziales und gesellschaftliches Umfeld, ihre politische Einstellung, ihre unternehmerischen Zielsetzungen, ihre Karrieren und Karriere-sprünge, sowie die Wandlung des Unternehmerbildes vom patriarchalischen Unternehmer zum „Corporate Leader“.

Das Projekt schließt damit chronologisch direkt an das an der Universität Innsbruck laufende Projekt zum österreichischen Unternehmer im 19. Jahrhundert an. Außerdem können Vergleiche zum Projekt über die bildliche Darstellung der österreichischen Unternehmer, das an der Universität Linz bearbeitet wird, gezogen werden.

Die Führungskräfte der Grundgesamtheit des Projektes von rund 40.000 österreichischen Firmen (mit über 20 Beschäftigten) konnten unmöglich in ihrer Gesamtheit bearbeitet werden. Daher war ein Stichprobenauswahlverfahren notwendig, um die Zahl der zu bearbeitenden Personen entscheidend zu reduzieren, gleichzeitig aber doch eine Repräsentativität zu gewährleisten. Eingang in die Grundgesamtheit, aus der die Stichprobe gezogen wurde, erhielten damit nur Firmen mit über 20 Beschäftigten. Von inländischen Betrieben wurden nur die Hauptanstalten genommen, Zweigwerke hingegen nicht erfaßt. Der Hauptsitz ausländischer Firmen in Österreich wurde ebenfalls erfaßt. Sollte eine solche Firma daneben auch Zweigniederlassungen besessen haben, so wurden diese, wie auch österreichische Zweigstellen, nicht berücksichtigt.

Innerhalb der einzelnen Branchen wurde ebenfalls eine Gewichtung vorgenommen. Jene Branchen mit einem hohen Anteil am gesamten Industrie-, Dienstleistungs- und Handelsaufkommen erhielten auch einen höheren Anteil an der Grundgesamtheit zugesprochen.

Die so gewichtete Gesamtheit aller Firmen in Österreich wurde darüber hinaus in drei Stichjahre zerlegt (1936, 1956 und 1976), sodaß jede Firma – sofern sie über den ganzen Zeitraum bestand – die Chance hatte, dreimal in die Stichprobe einzufließen. Dies besonders deswegen, weil es immer wieder Firmen gibt, die zu bestimmten Zeiten keine Nennungen an Handbücher und Nachschlagewerke abgegeben haben, so daß dieses Problem relativiert werden konnte.

Erst jetzt wurden von den im Stichprobenverfahren erhobenen Firmen die Führungskräfte ausgewählt, wobei als Grundsatz ihrer Auswahl das sogenannte „Agens-Prinzip“ angewendet wurde. Damit sollte ausschließlich derjenige, der die dispositiven Entscheidungen im Betrieb zu treffen hatte, in die Analyse aufgenommen werden. Das hieß in der Regel: Bei Einzelfirmen wurde der Betriebsinhaber erfaßt, bei Aktiengesellschaften der Vorstand, bei anderen Gesellschaftsformen der Geschäftsführer, es sei denn, daß es sich klar herausstellte, daß eine andere Person die Disposition in Händen hielt.

Zusätzlich zu dieser Stichprobe, aus der 300 Unternehmer und Führungskräfte in das ganze Projektsample einfließen, wurden in die Untersuchung noch 300 weitere Unternehmer und Führungskräfte, die als repräsentativ für die österreichische Wirtschaft angesehen werden können und konnten, aufgenommen. Maßgeblich für diese Auswahl waren das „Austria Directory“, die Personen-Compassse für die Jahre 1938, 1956 und 1976 sowie zahlreiche Wirtschaftsliteratur und Fachzeitschriften.



Damit umfaßte die gesamte Stichprobe rund 600 Unternehmer und Führungskräfte der österreichischen Wirtschaft im 20. Jahrhundert.

Wie bereits erwähnt, stützt sich die Datenerfassung wesentlich auch auf Oral History-Interviews, die teilweise mit den Persönlichkeiten selbst bzw. wenn dies nicht mehr möglich ist, auch mit engeren Familienangehörigen oder Mitarbeitern geführt werden. Zur Durchführung der jeweiligen Interviews wurde ein umfangreicher Standardfragebogen entwickelt, auf dessen Grundlage bisher innerhalb der Pilot-Studie rund 190 Oral History-Interviews in ganz Österreich geführt werden. Im Bereich des narrativen Teils des Interviews wurden die Kernaussagen schließlich stichwortartig auf den Fragebogen übertragen. In den anderen Interviewabschnitten, den beruflichen und persönlichen Karrieremustern, wurden die „harten“ Daten zur Gänze sowohl auf Band als auch im Fragebogen festgehalten.

Etwa zwei Drittel aller Unternehmer der Gesamtstichprobe können nicht mehr über Methoden der Oral-History, sondern müssen über andere methodische Zugänge erfaßt werden. Die dazu notwendigen Recherchen werden im ganzen Bundesgebiet, teilweise auch im Ausland, durchgeführt und erstrecken sich von Bibliotheksarbeiten über Arbeiten in öffentlichen Archiven und Betriebsarchiven bis hin zur Erschließung von privaten Sammlungen.

Die so gesammelten Daten werden in eine maschinlesbare Form gebracht, in die EDV eingegeben und schließlich mit den derzeit verfügbaren sozialwissenschaftlichen Methoden und Programmen (vor allem von Kleio, SPSS und BMDP) ausgewertet.

Die hier erstmals vorgestellte Pilot-Studie stellt die erste Etappe der Auswertung des Gesamtprojektes dar, bei der bereits ein Teil der Stichprobe erfaßt, in die EDV eingegeben und mit ersten statistischen Methoden bearbeitet werden konnte. Diese Piloterhebung stellt noch keine Stichprobe von der Stichprobe dar – zu ungewichtig erscheint die Verteilung –, sie ist jedoch in jedem Fall ein wesentlicher zweiter Test für die Methodik und Analyse der Forschungsarbeit, die ab Oktober 1991 von der Österreichischen Nationalbank getragen wird.

Zudem erlauben die ersten Frequenzergebnisse, Auszählstatistiken und Korrelationen (eine Auswahl stellen die Beilagen 1 bis 9 dar) trotz der von der Stichprobe abweichenden Zusammensetzung bereits auch erste, weitgehend inhaltliche Fragestellungen und enthalten so wesentliche thematische Anregungen.<sup>2</sup>

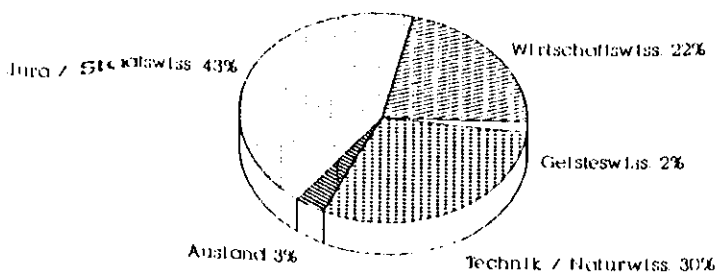
## ANMERKUNGEN

1) Für die finanzielle Unterstützung des Projektes ist vor allem dem BM für Wissenschaft und Forschung (Antragsteller: o. Univ.-Prof. DDr. Gerald Schöpfer und der Referent), dem Jubiläumsfonds der Österreichischen Nationalbank, der Handelskammer Steiermark und dem Kulturreferat der Stadt Graz zu danken. Für wertvolle Anregungen sei der Vereinigung österreichischer Industrieller gedankt, die ein Treffen der Projektmitarbeiter mit bedeutenden Vertretern der Industrie organisiert hat, bei dem wertvolle Anregungen für die Bearbeitung des Projektes gegeben

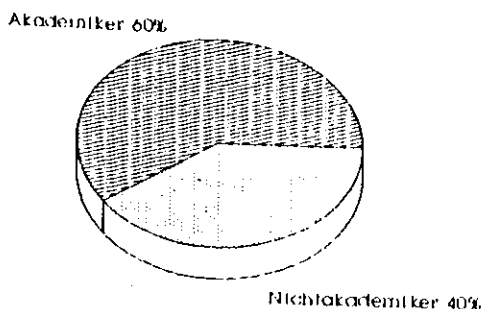
wurden. Ebenso sei den Projektmitarbeitern Mag. Thomas Krautzer (Projekt-Recherche und Planung) und Dr. Peter Teibenbacher (IDV) herzlich für den über das normale Engagement hinausgehenden Einsatz gedankt, ohne den die Pilot-Studie trotz großer finanzieller Kürzungen nicht in diesem Zeitraum hätte fertiggestellt werden können.

2) Nach der vor zwei Jahren über Vermittlung und Einladung der Österreichischen Industriellenvereinigung, Landesgruppe Steiermark, geführten themenspezifischen Diskussion kann nunmehr auf Basis der hier vorgelegten, noch nicht repräsentativen Ergebnisse, eine weitere Diskussionsrunde mit Praktikern und Standesvertretern geführt werden.

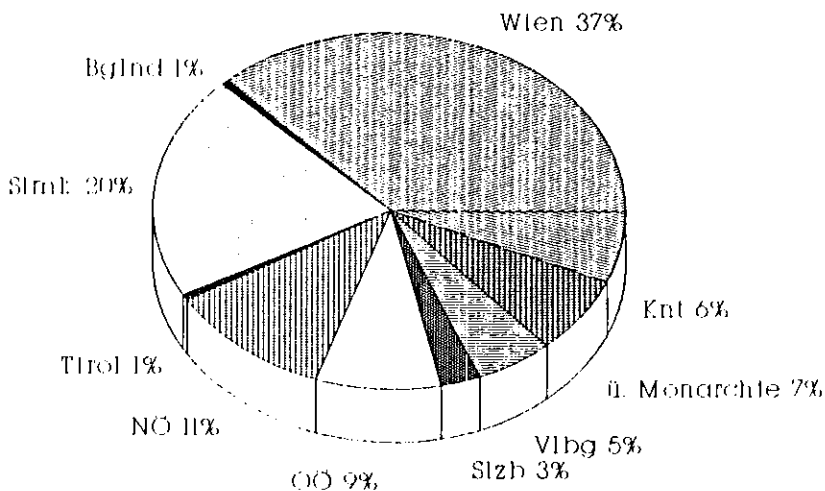
## Akademische Ausbildung erster akademischer Grad



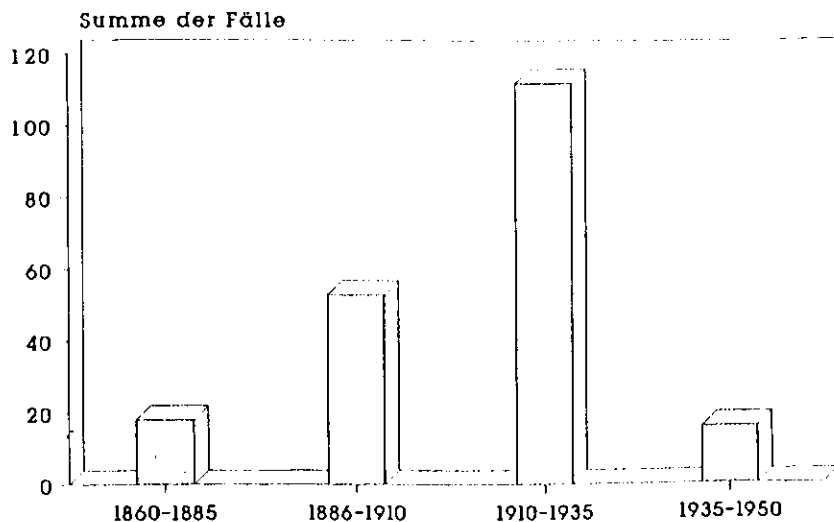
## Akademische Ausbildung

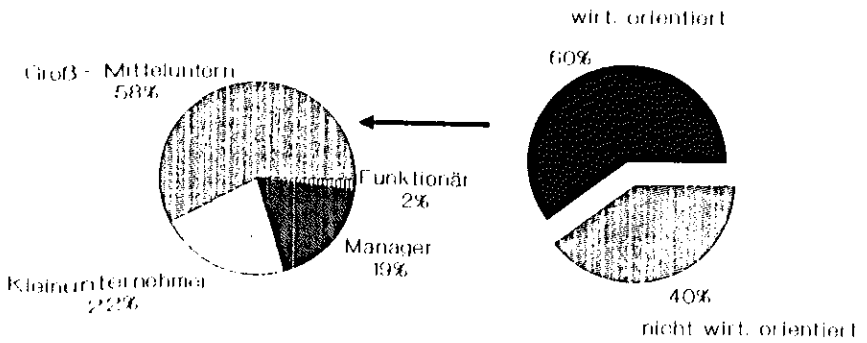


# Geographische Herkunft geordnet nach Bundesländern

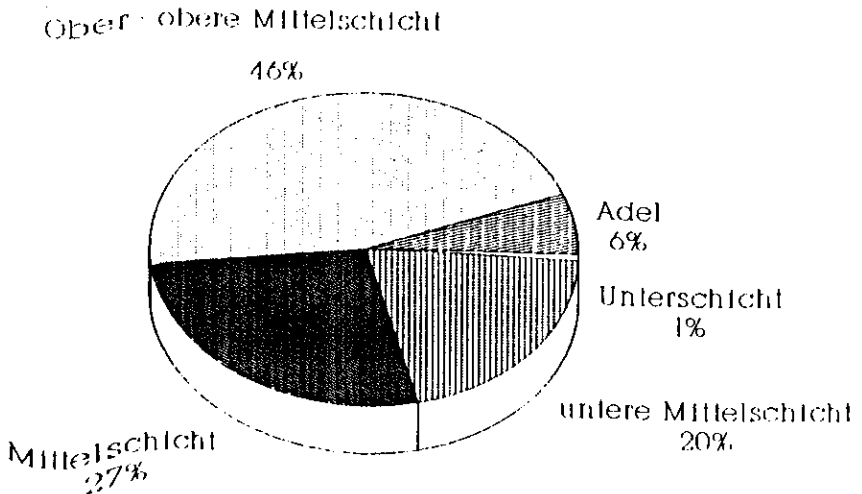


# Geburtsjahrgänge Jahrgänge des untersuchten Samples



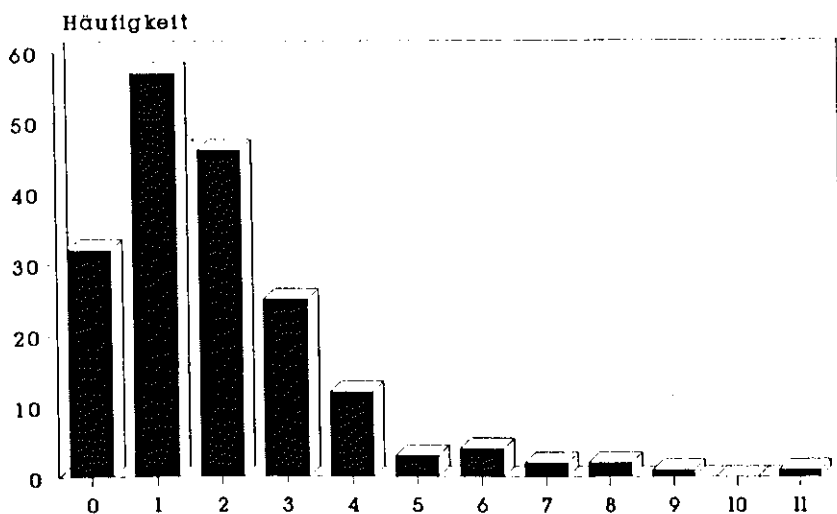


## Schicht des Ehepartners soziale Schicht Gattin/Gatte 1. Ehe

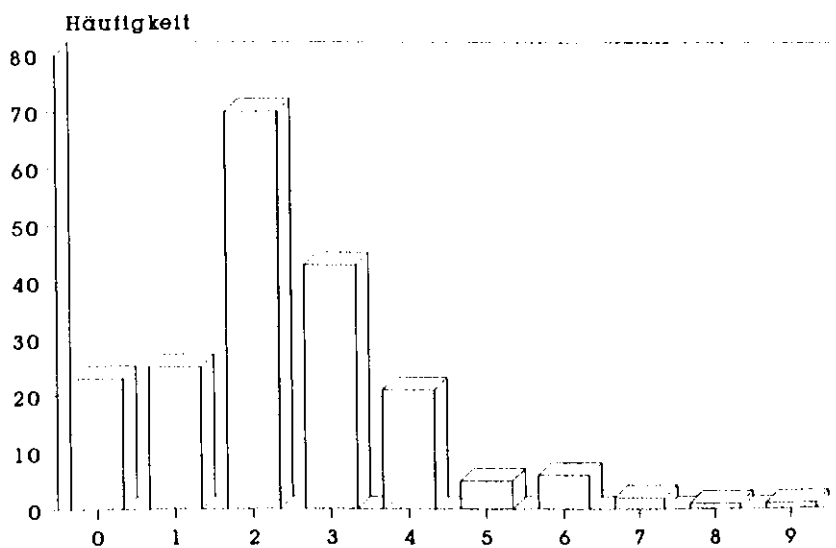


# Geschwister

## Anzahl der Geschwister des Unternehmers

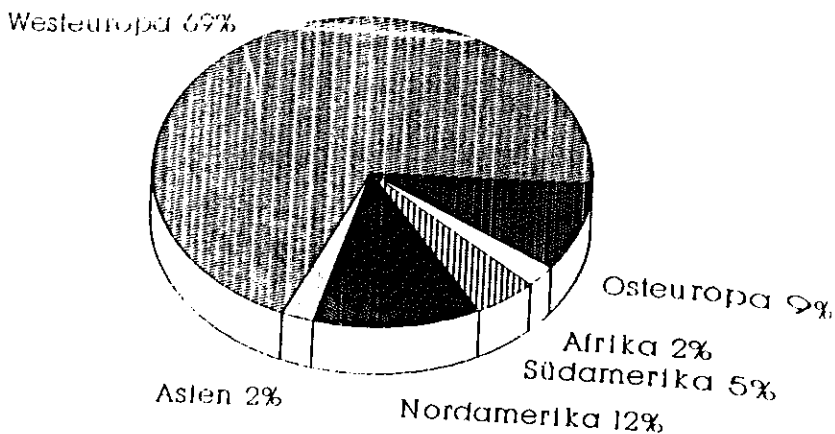


## Anzahl der Kinder

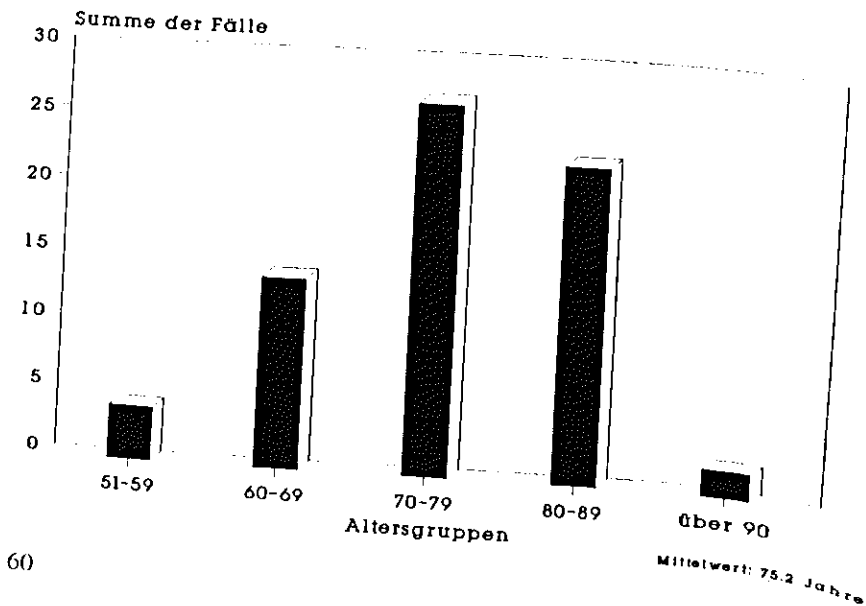


# Auslandsaufenthalte

## Orte eines längeren Auslandsaufenthaltes



## Sterbealter



## *20 Jahre wissenschaftliche Forschung über Unternehmensgeschichte*

### **Vorbemerkung:**

Am 11. März 1971 wurde der Verein der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte gegründet. 1987 wurde der Verein in „Österreichische Gesellschaft für Unternehmensgeschichte“ (ÖGU) umbenannt. Er behielt im wesentlichen die alte Zielsetzung und das gleiche Aufgabengebiet bei. Die Namensänderung erfolgte nicht nur aus praktischen Gründen (kürzerer Name), es soll auch Zeichen einer neuverstandenen „Corporate Identity“ sein und sich damit ausländischen wissenschaftlichen Gesellschaften mit ähnlichen Zielsetzungen angleichen. Die ÖGU und ihre Vorgängervereinigung hatten und haben stets Mitglieder aus dem Wissenschaftsbetrieb und der Wirtschaft, ein deutliches Zeichen einer bewußt engen Verbindung der beiden prägenden Lebensbereiche. Dankbar sei an den ersten Vorstand erinnert, der das Wagnis der Gründung eines für die damaligen Zeiten keineswegs selbstverständlichen Wissenschaftszweiges unternahm. Neben mir als Vorsitzenden gehörten noch als Vorstandsmitglieder die Herren Kommerzialrat Dkfm. Hans Martinek (Generalsekretär der EÖSPC), der stellvertretende Generaldirektor Dkfm. Hans Grün (Vöest), Prof. Wilhelm Treue (Univ. Göttingen, Präsident der deutschen Schwestergesellschaft), Kommerzialrat Friedrich Pulz (Vorstandsdirektor der Steyr-Daimler-Puch AG) und Dr. Friedrich Kornauth (Verlagsleiter) an. Als Schriftführer fungierte der damalige Hochschuldozent Dr. Herbert Matis (inzwischen Ordinarius und Altrector der WU Wien) und als Kassier Dkfm. Heidemarie Greiner (Assistentin). Schließlich waren Dr. Leo Wallner (Generaldirektor der österreichischen Casino AG) und Dr. – inzwischen Dozent – Karl Bachinger als Revisoren tätig.

### **Motive für die Gründung der Gesellschaft**

Die Wirtschaftsgeschichte, nicht nur im deutschsprachigen Bereich, beschäftigte sich bis ins 20. Jahrhundert fast ausschließlich mit dem „Makro-Bereich“, also der Entwicklung großer Einheiten, wie z. B. Volks- oder Staatswirtschaften. An sich ist das ganz selbstverständlich, weil Staat und große Einheiten das ökonomische Geschehen maßgeblich bestimmen und jeder Mensch und natürlich auch der einzelne Betrieb in diesem eingebunden sind.

Das gleiche trifft auch für die Volkswirtschaft als Wissensgebiet zu, durch deren Theorien und durch die davon abgeleitete Praxis nicht nur das wirtschaftliche Geschehen bestimmt wurde, sondern sich auch stärkste Auswirkung auf die Politik ergaben. Es sei nur an den Einfluß der Lehren Adam Smith, an die Dogmen von Marx bis zu den Erkenntnissen eines Keynes oder Eucken gedacht. Deren Lehren, die von ihren Schülern und Adepten oftmals zu Dogmen umstrukturiert wurden, legten das gesellschaftliche und politische Verhalten ganzer Staaten und deren Bewohnern fest. Ganz anders verlief die Geschichte der Betriebswirtschaftslehre; sie galt lange Zeit als „Kunde“, in der man das Handwerk eines Kaufmanns oder Angestellten traktierte. Erst gegen Ende des 19. Jahrhunderts tauchten die ersten hochschulmäßigen Einrichtungen im Deutschen Reich und später auch in Österreich auf, die nach den Hintergründen einer wissenschaftlichen Unternehmensführung suchten und vor allem im Fach Betriebswirtschaftslehre oder in den angelsächsischen und französischen Äquivalenten eine Systematik und Vertiefung erfuhren.

Ähnlich war es in der Unternehmensgeschichte: Sie beschränkte sich früher im wesentlichen auf Festschriften zu irgendeinem Jubiläum, oder sie hatte als Einleitung für ein Firmenprospekt zu dienen. Erst langsam setzte sich eine wissenschaftliche Erfassung der Firmengeschichte durch, mit der Zielsetzung, daß das Eingehen auf die eigene Geschichte einen Stellenwert für die Gegenwart besitzt, aber auch die eigene Geschichte einen Stellenwert für die Gegenwart schichtlosigkeit ist auf jeden Fall eine Schwäche, das wissen nicht nur Historiker und Wirtschaftswissenschaftler, sondern ist auch jedem psychologisch Interessierten bekannt.

Ähnlich wie bei den Firmen ging es bei der Geschichte der Unternehmer, also von Persönlichkeiten, zu. Diese Personen sind nicht nur für die Entwicklung der einzelnen Unternehmen erforderlich, sondern aber auch politisch oft diffamiert. Das heißt, daß dieser Personenkreis einmal mit Elogen bedacht, dann wieder als „Ausbeuter“ verschrien wurde. Eine objektivierte Darstellung der Einzelpersonen dieses Genre, bzw. der Versuch, dem „Unternehmer“ als solchen nachzugehen, bedurfte einer wissenschaftlichen Aufarbeitung, in welcher Historiker, Soziologen, Psychologen und Öffentlichkeitsarbeiter zusammenwirken mußten.

Alle diese Fragen drängten zu einer Verarbeitung der Probleme, und so entstanden in vielen Staaten Gesellschaften, die sich diesen Fragen widmeten, wobei sie auf frühere verdienstvolle Arbeiten einzelner Wissenschaftler zurückgreifen konnten.

Die österreichische Gesellschaft war übrigens eine der ersten solcher Institutionen, was allein das zwanzigjährige Bestehen beweist. Noch erfreulicher ist die Tatsache, daß in diesem Verein von Anfang nicht nur Wissenschaftler und Publizisten mitarbeiteten, sondern sich auch Praktiker zu Wort meldeten, wie dies aus der beigefügten Autorenliste herauszulesen ist. Darüber hinaus meldeten sich bei Tagungen und anderen Veranstaltungen noch viele andere zu Wort, die auf dieser Liste nicht aufscheinen.



## 20 Jahre Forschung für Unternehmen und Unternehmer

Ohne in Gefahr zu geraten, einseitiger Forschungsziele bezichtigt zu werden, hat sich die ÖGU bzw. ihr Vorgängerverein der Frage des Unternehmertums im großen Ausmaß gewidmet. Allerdings erfolgte dies im Laufe der Jahre mit wechselnder Intensität und unter Berücksichtigung mancher aktueller Probleme.

Einen guten Überblick über die unterschiedliche Interessenslage – bei allerdings stets gleichem Vorrang der eigentlichen Forschungsziele – läßt sich aus den Titeln der erschienen Broschüren entnehmen (siehe Liste S 69). In den ersten drei Heften wurde das Engagement für die Geschichte von Betrieben und deren leitenden Personen aufgegriffen, fast könnte man sagen verteidigt. Man stand oft den Bestrebungen der Gesellschaft zwar nicht feindlich, aber doch mit geringem Verständnis gegenüber. Gerade in diesen Jahren der Begriffsklärung wurde die „Historische Betriebsanalyse“ entwickelt, die auch die Basis für eine große Anzahl von Dissertationen und Diplomarbeiten werden sollte. Mit Hilfe betriebswirtschaftlicher Kriterien ging man an die Geschichte von Unternehmen heran, sodaß mehr als hundert Unternehmen unterschiedlicher Natur durchleuchtet wurden. Mit der Erarbeitung dieser Methode war ein erster wissenschaftlicher Erfolg zu verzeichnen.

Schon in den nächsten beiden Heften dominierte die Frage nach dem Unternehmer. Zwei bemerkenswerte Ergebnisse sind aus den dortigen Beiträgen herauszulesen, wobei die Hefte auch Frucht von Tagungen in und auch außerhalb Wiens waren, die nicht nur von Wissenschaftlern sondern auch von Persönlichkeiten aus der Wirtschaft besucht wurden. Von Anfang stellten wir in den Tagungen fest, daß wir nicht bloß den Eigentumsunternehmer als einzigen seiner Art anzusehen haben, sondern auch den „beauftragten“ Unternehmer, der Aufgabenbereiche im Unternehmen verantwortlich zu gestalten hat, die wesentlich für das Gesamtwohl des Unternehmens sind. Es war die einhellige Auffassung, die auch durch historische Beispiele belegt werden konnten, daß die „Verfügungsgewalt“ für Entscheidungen im Betrieb, auch solche kapitalmäßiger Natur, nicht nur heute sondern auch immer schon mehr Bedeutung hatten, als der bloße Kapitalbesitz. Dabei ist aber die Rolle des Eigentumsunternehmers für die freie Wirtschaft ein enorm wichtiger Faktor, weil er Vorbildcharakter hat, was auch durch Beispiele aus der Geschichte und Gegenwart festzustellen war.

Andererseits wurde die Rolle der leitenden Angestellten immer wichtiger. Gerade in dieser Zeit war die Diskussion um die Position leitender Angestellter heftiger geworden, da bei deren Bestellungen parteipolitische Motive in der Öffentlichkeit als entscheidend angesehen wurden. Dagegen wehrte sich diese Gruppe hochrangiger und vor allem sehr gut qualifizierter Manager, und es war auch ein Verdienst der Gesellschaft, in Tagungen und Aufsätzen zu einer Objektivierung dieses Problems beigetragen zu haben (Heft 5).

Interessant ist, daß sich einige spätere Hefte (7 ex 1978, 10 ex 1982, 11 ex

1983) mit Sachproblemen aus Management und Finanzierung befaßten. Der Vorrang dieser Thematik ist auch ein Zeichen der damaligen Verhältnisse. Nicht nur in der österreichischen Wirtschaft sondern weltweit kam es zu Erscheinungen, die man in der Hochkonjunktur (etwa bis 1973) kaum mehr verspürt hatte. So wurden Finanzierungsfragen bei Tagungen erörtert, deren historische Vergleiche sich aufdrängten. Diese Probleme verdrängten zeitweilig andere Fragen, mit denen sich die Gesellschaft zu befassen pflegte.

Daß in Österreich Interessensverbände immer schon eine Rolle gespielt hatten, ist bekannt, und doch zeigte sich in der Diskussion, daß der historische Aspekt vernachlässigt wurde. In zwei Broschüren setzten sich Wissenschaftler und Praktiker mit den freien Unternehmerverbänden (Heft 9 ex 1981) und mit dem Raiffeisenverband (Heft 12 ex 1986) auseinander.

Dennoch blieben der „Unternehmer“ und sein Aufgabenkreis dominant. In einer Abfolge von 10 Jahren wurde anläßlich meiner runden Geburtstage Festschriften verfaßt, die ausschließlich dieser Thematik gewidmet waren. Inhaltlich war allerdings die erste der beiden Schriften dadurch gekennzeichnet, daß die Autoren ihre Untersuchungen publizierten, ohne dabei einer einheitlichen Thematik nachzugehen. Im Buch von 1989 spürte man das Streben, der Bedeutung des Unternehmerbegriffes stärker nachzugehen. 1989 stand man eben an der Wende zu einer neuen Konjunktur in der Wirtschaft und war bereit, den Regeln der Marktwirtschaft stärker als bisher zu folgen. Da aber ein freier Markt ohne einen frei entscheidenden Unternehmer nicht existieren kann, erkannte man auch die Notwendigkeit, diese Unternehmer voll anzuerkennen.

Irgendwie glaubt man gerade aus den Beiträgen dieses Bandes den Erfolg einer Tätigkeit der Gesellschaft zu erkennen, die unabhängig von tagespolitischen Rücksichten den unternehmerischen Persönlichkeiten stärker aufgeschlossen gegenübersteht als dies noch vor ein paar Jahren vorher der Fall war, als man das Kollektiv höher schätzte als den Individualismus. Die Änderung der Wertvorstellungen mit beeinflußt zu haben, kann als Werk unserer Gesellschaft gelten.

## Schlußbemerkung

Die Schriftenreihe der ÖGU sollte man aber nicht isoliert von den weiteren Publikationen betrachten und beurteilen, die in diesen 20 Jahren über einzelne Firmen und Wirtschaftsverbände unter Mitwirkung unserer Gesellschaft entstanden sind und die, zusammen ausgewertet, ein Spiegelbild vieler Bereiche der österreichischen Wirtschaft in vielen Facetten ergeben. Daß hierbei nicht nur der Rückblick auf das Historische, sondern Gegenwart und Zukunft oft im Mittelpunkt dieser Publikationen standen, sollte mit ein Ansporn für die Arbeit der nächsten Dezennien darstellen.

Nach zwanzig Jahren als Vorsitzender der österreichischen Gesellschaft für Unternehmensgeschichte und des Vorgängervereins lege ich meine Position in

jüngere Hände und möchte mich bei allen Mitarbeitern und allen, die mich unterstützt haben, bedanken. Was bleibt ist die Genugtuung, einer bis dahin unbeachteten Seite der politischen und historischen Wissenschaften zum Durchbruch verholfen zu haben, sodaß die Leistungen der Mitglieder der Gesellschaft auch über die Grenzen unseres Landes bekannt geworden sind.

Autoren der Broschüre des „Vereins der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte“ und der „Österreichischen Gesellschaft für Unternehmensgeschichte“:

BACHINGER, Karl (Dr., Dozent an der WU Wien): Unternehmer und wirtschaftliche Entwicklung. Das Unternehmerbild im Werk Joseph A. Schumpeter 13/14, S. 175

BERGER Peter (Dr., Assistent an der WU): Der Mensch sei nicht das Mittel, doch der Zweck! Zur Kapitalismuskritik im Werk von Karl Kraus 13/14, S. 151

BERGER (s. o.): Österreichs Geldwesen 1918 bis 1922 und die zeitgenössischen Inflationstheorie 10, S. 9

BINSWANGER, Hans Christoph (Prof. der Hochschule St. Gallen): Geld und Wirtschaft – Arbeit oder Glück? Goethe contra Adam Smith 13/14, S. 42

BOCK, Fritz (Vizekanzler a. D.): Warum Unternehmensforschung? 1, S. 5

BOCK (s. o.): Der Unternehmer und die Integration 8, S. 69

BRUSATTI, Alois (em. Prof. und Altrector der WU): Firmengeschichte fördert den Firmenruf 1, S. 7

BRUSATTI (s. o.): Firmengeschichte auf neuen Wegen 2, S. 7

BRUSATTI (s. o.): Bilanz von zwei Jahren wissenschaftlicher Arbeit 3, S. 38

BRUSATTI (s. o.): Der Wandel des Unternehmerbegriffes. Eine Untersuchung aus österreichischer Sicht 4, S. 7

BRUSATTI (s. o.): Warum besitzt Österreich keine eigene Autoindustrie? 6, S. 7

BRUSATTI (s. o.): Die Sozialverantwortung des Unternehmers. Ein politischer Essay. 9, S. 7

BURGHARDT, Anton (chem. Prof. der WU): Der Unternehmer als Wirklichkeit 5, S. 7

BURGHARDT (s. o.): Der Unternehmer. Morphologie und Semantik einer ökonomischen Kategorie 8 S. 11

CHINI, Leo (Dr., Unternehmensberater): Personalpolitische Konsequenzen um die unternehmerische Freiheit für Leitende Angestellte 5, S. 20

CHINI (s. o.) Die Bedeutung der leitenden Angestellten für die Realisation ablauforganisatorischer Strategien, insbesondere des Product-Managements 8, S. 20

CUBA, Alfred (Dr., Vorstandsdirektor): Die Beziehungen zwischen der WU Wien und der Unilever-Österreich 13/14, S. 31

EINZIGER, Evelyne (Dr., WU): Neue Methoden in der empirischen Unternehmensforschung 4, S. 27

FREUDENBERGER, Herman (Prof. an der Tulane-Univ., New Orleans): Frühindustrielle Unternehmertypen in Österreich 4, S. 30

GEISSLER, Franz (chem. Direktor in der Bundeskammer): Erkenntnisquelle für aktuelle Entscheidungen 1, S. 28

GEISSLER (s. o.): Gedanken zur historischen Betriebsanalyse 3, S. 23

GRAF Robert (Bundesminister f. wirtschaftliche Angelegenheiten a. D.): Grußbotschaft 13/14, S. 21

GRIEF, Franz (Dr., Bundesanstalt für Agrarwirtschaft): Agrarstruktur und Agrarpolitik in Österreich 1880–1988 12, S. 11

- GREINER, Heidemarie (Dkfm., WU): Historische Betriebsanalyse als Weg zur Erkenntnis und Aktivität 1, S. 25
- GRÜNN, Johann (Dkfm., ehem. Generaldirektor-Stellvertr.): Finanzierungsprobleme eines expandierenden Unternehmens 2, S. 12
- GRUBER, Rudolf (Generaldirektor): Eine Fallstudie zur Unternehmensgeschichte. Von NEWAG-NIOGAS zur EVN 13/14, S. 299
- HASCHKE, Helmut (Dr., Generaldirektor): Zur Einführung 1978 7, S. 5
- HIMETSBERGER-KOLLER, Hildegard (Dr., Assistenzprof. an der WU): Der Staat als Unternehmer 13/14, S. 116
- HOFMANN, Michael (Dr., Prof. an der WU): Generationsprobleme in Familienunternehmen 2, S. 29
- HRUSCHKA, Erich (Dr., em. Prof. d. WU): Der Klein- und Mittelbetrieb und seine Unternehmer 21, S. 36
- JAVUREK, Hermine (Mag., WU): Tätigkeitsbericht über zwei Jahre Vereinsarbeit 1975 5, S. 33
- KARNER, Ernst (DVW., ehem. Generaldir.): Vorwort 1986 12, S. 7
- KEMMETMÜLLER, Wolfgang (Dr., Prof. an der WU); zus. mit Schmolli: Finanzierungsprobleme des österreichischen Gewerbes 7, S. 9
- KEMMETMÜLLER (s. o.); zus. mit Mosser: Finanzierungsvorgänge und Strukturprobleme in der österreichischen Großindustrie vor dem Ersten Weltkrieg 7, S. 9
- KLUGHARDT, Bernd (Dr., Unternehmensberater); zus. mit Swarovski: Die Persönlichkeit des Firmengründers als Erfolgsfaktor für ein Unternehmen. Ein Fallbeispiel. 13/14, S. 77
- KREJCI, Herbert (Prof., Generalsekr. der VÖI): Dank an einen unermüdlchen Anreger 13/14, S. 23
- LIEBSCHER, Klaus (Dr., Generaldirektor): Renaissance des Unternehmers 13/14, S. 339
- LUGER, Alexander (Dr., WU): Genossenschaften, Konzentration und Konkurrenz 12, S. 97
- MARCHER, Erwin (Dr., WU): Die genetisch-historische Methode 6, S. 33
- MARTINEK, Hans (Dr., Komm.-Rat, Generaldirektor a. D.): Zum Geleit 1972 2, S. 5
- MATHIS, Franz (Dr., Prof. der Univ. Innsbruck): Fusion und Konzentration in der österreichischen Großindustrie 13/14, S. 191
- MATTS, Herbert (Dr., Prof. und Altrector der WU): Unternehmerbiographie – eine Fundgrube wirtschaftlicher Leitbilder 1, S. 21
- MATIS (s. o.): Historische Ursprünge vons Betriebsorganisation und Management 11, S. 7
- MATIS (s. o.): Die „visible hand“ – Der Unternehmer als ‚agens‘ der Entwicklung und die Managerial Revolution 13/14, S. 50
- MENTSCHIL, Josef (Dr., WU): Österreichisches Unternehmertum des 19. Jahrhunderts in seiner Selbstdarstellung 13/14, S. 138
- MOCK, Alois (Dr., Vizekanzler a. D., Außenminister): Alois Brusatti zum 70. Geburtstag 13/14, S. 18
- MOSSER, Alois (Dr., Prof. an der WU und Univ. Wien): Finanzierungsvorgänge und Strukturprobleme in der österreichischen Großindustrie vor dem Ersten Weltkrieg 7, S. 9
- MOSSER (s. o.): Zum Geleit 1979 7, S. 7
- MOSSER (s. o.); zus. mit Kemmetmüller: Betriebswirtschaftliche Probleme bei sinkendem Geldwert. Vermögens- und Kapitalstruktur der Österreichisch-Alpine Montangesellschaft (OeAMG) 1911–1924 10, S. 51
- MOSSER (s. o.): Unternehmertum und Familie in Österreich. Zur Funktionalität des patriarchalischen Systems in der Industrialisierung 13/14, S. 60
- NEUMANN, Ina (Dr., Bibliothekarin): Ein Spezialarchiv – Firmendokumentation und Schriftensammlung im Institut der deutschen Wirtschaft 3, S. 16
- PALE, Karl (Dr., Generaldirektor): Going public – wie eine Adrenalinispritze 13/14, S. 35

- PENGG Gottfried (Dipl.-Ing., Gewerke): Zum Geleit 1974 4, S. 5
- PICHLER, J. Hanns (Dr., Prof. an der WU): Die Entwicklungsproblematik im Spiegel ihres europäisch-abendländischen Erbes. Auf der Wegsuche von der „alten“ zu einer „neuen“ Weltwirtschaftsordnung 8, S. 104
- PICHLER (s. o.): Werte und Werthaltungen mittelständischer Unternehmer als Ausdruck sektorspezifischer „Unternehmenskultur“ 13/14, S. 273
- PICKL, Othmar (Dr., Prof. der Univ. Graz): Zur Handelspolitik der frühen Habsburger in Innerösterreich 8, S. 82
- POHL, Hans (Dr., Prof. an der Univ. Bonn); zus. mit Schaumann: Wissenschaft und Technik in der chemischen Industrie der Rheinlande während der industriellen Revolution 8, S. 46
- POHL, (s. o.): Strukturreformen der Konsumgenossenschaften – vom Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften bis zur Coop-Zentrale AG (1967–72) 13/14, S. 303
- PÖCKSTEINER, Ernst (Dr., Präs. d. Österr. Gewerbevereins): Inflation ist das Kind der Illusion 10, S. 5
- PULZ, Friedrich (Komm.-Rat, ehem. Vorstandsdirektor von Steyr-Daimler-Puch AG): Zum Geleit 1973 3, S. 7
- REDLICH, Fritz (Dr., em. Prof. div. Universitäten der USA): Geschichte des Geschäftslebens: Probleme und Aufgaben 1, S. 12
- RIEMER, Gerhard (Dr., Vereinigung österr. Industrieller): Vom „traditionellen Unternehmerbegriff“ zu den „unternehmerisch“ Tätigen 6, S. 23
- ROHRBACH, Wolfgang (Dr., Univ.-Lektor): Erinnerungen an die Zukunft. Betrachtungen über den Zusammenhang der Assekuranz mit der Historie 13/14, S. 320
- ROTHENSTEINER, Walter (Dr., Vorstandsdirektor); zus. mit Spicka: Der Raiffeisen-Geldsektor in Niederösterreich und Wien 12, S. 115
- SAILLINGER, Rudolf (Komm.-Rat, Präsident der Bundeswirtschaftskammer a. D.): Grußworte 13/14, S. 22
- SANDGRUBER, Roman (Dr., Prof. an der Univ. Linz): „Alleweil noch Korn anbauen?“ Die bäuerliche Gesellschaft Österreichs im 19. Jahrhundert 12, S. 77
- SAUER, Manfred (Dr., Assistenzprof. an der WU): Die Schweizerischen Kaufleute im Osmanischen Reich während des ersten und zweiten Drittels des 19. Jahrhunderts – durch Unauffälligkeit zum Erfolg 13/14, S. 200
- SCHAUMANN, Ralph (Dr., Universität Bonn); zus. mit Pohl: Wissenschaft und Technik in der chemischen Industrie der Rheinlande während der industriellen Revolution 8, S. 46
- SCHLOTTMANN, G. H. (Köln): Aus der Sicht des Deutschen Industrieinstituts 1, S. 30
- SCHMID, Hans Rudolf (Dr., Verein für wirtschaftshistorische Studien): Der Verein für wirtschaftshistorische Studien in Zürich 4, S. 42
- SCHMITZ, Wolfgang (Dr., Finanzminister a. D. und Nationalbankpräsident a. D.): Verfassungsschutz für die Währung: Keine Staatsfinanzierung durch die Notenbank! 10, S. 9
- SCHMOLL, Anton (Dr., Direktor); zus. mit Kemmettmüller: Finanzierungsprobleme des österreichischen Gewerbes 7, S. 33
- SCHOELLER, Philipp v. (DVW, Bundeswirtschaftskammer). Ist der Unternehmer noch einer Tradition verpflichtet? 6, S. 5
- SCHWEIGER, Günther (Dr., Prof. an der WU): Österreichs Imagestärken im Ausland – eine Chance für die Exportwerbung österreichischer Unternehmer? 13/14, S. 348
- SPICKA, Viktor (Dr., Raiffeisenländerbank); zus. mit Rothensteiner: Der Raiffeisen-Geldsektor in Niederösterreich und Wien 12, S. 115
- STIEFEL, Dieter (Dr., Dozent an der WU): Die Absatzorganisation der Semperit AG in den letzten 25 Jahren – eine firmengeschichtliche Untersuchung 3, S. 23
- STIEFEL, (s. o.): Managementprobleme und die österreichische Bankenkrise des Jahres 1931 11, S. 23

- STIEFEL (s. o.): Die Kluft zwischen Wirtschaft und Politik 13/14, S. 94
- SWAROVSKI, Daniel (Komm.-Rat); zus. mit Klughardt: Die Persönlichkeit des Firmengründers als Erfolgsfaktor für ein Unternehmen. Ein Fallbeispiel 13/14, S. 69
- TEICHOVA, Alice (Dr., Prof. an der University of East Anglia, Norwich): Multinationale Unternehmen in historischer Sicht – ein Kommentar 11, S. 45
- THEUER, Gottfried (Dr., Prof. an der WU): Zur Frage der Brauchbarkeit von Firmengeschichte aus mikroökonomischer Sicht 1, S. 19
- TRAXLER, Franz (Dr., WU): Organisation und Technik als Medien der Unternehmensrationalisierung 11, S. 53
- TREUE, Wilhelm (Dr., emer. Prof. der Univ. Göttingen): Die Bedeutung der Firmengeschichte für das Selbstverständnis und das Ansehen der Unternehmen 1, S. 16
- TREUE, (s. o.): Die Frühgeschichte der Otavi-Minen- und Eisenbahngesellschaft oder der weite Weg zu „Ausbeutung“ und Profit 8, S. 35
- TREUE (s. o.): Unternehmensgeschichtliche Anmerkung in Bezug auf die wirtschaftlichen Folgen des „Anschlusses“ 13/14, S. 241
- TUPPY, Hans (Dr., Prof., Wissenschaftsminister a. D.): Grußworte 13/14, S. 19
- UNGER, Wolfgang (Dr., Generaldirektor): Zum Geleit 1975 5, S. 5
- VRANITZKY, Franz (Dr., Gen.-Dir., Bundeskanzler): Zur Einführung 11, S. 5
- VRANITZKY, (s. o.): Ein Leben für Wirtschaft und Wissenschaft 13/14, S. 7
- WAGNER, Gerhard (Dkfm., ehem. Gen.-Dir.): Grußworte 13/14, S. 29
- WALLNER, Leo (Dr., Gen.-Dir.): Grußworte 13/14, S. 30
- WINKEL, Harald (Dr., Prof. Univ. Stuttgart): Deutsche Industrie und Handelskammern in der Auseinandersetzung um die Mitbestimmung der Arbeitnehmer 13/14, S. 26
- WOLFSBERGER, Walter (Dr., Gen.-Dir.): Durch Tradition zum Fortschritt oder Die Vergangenheit für die Zukunft einsetzen. 13/14, S. 26

## BROSCHÜREN

1. Firmengeschichte, Unternehmerbiographie, Historische Betriebsanalyse 1971
2. Firmengeschichte und Betriebswirtschaft 1972
3. Historische Betriebsanalyse. Quellen und Darstellung 1973
4. Der Unternehmerbegriff. Eine Aufgabe der Forschung 1974
5. Unternehmer und leitende Angestellte 1975
6. Wandel des Unternehmerbegriffes 1977
7. Investitionen in Industrie und Gewerbe. Finanzierungsformen 1978
8. Der Unternehmer und die Geschichte. Festschrift für Alois Brusatti 1979
9. Unternehmen und freie Unternehmerverbände 1981
10. Volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Probleme bei sinkendem Geldwert 1982
11. Management und Organisation 1983
12. Landwirtschaft und Raiffeisen. Geschichte, Strukturen, Institutionen 1986
- 13/14. Unternehmer und Unternehmen. Festschrift für Alois Brusatti 1989

## *Bücher des Autors*

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 Reithofer 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, Verlag Styria, Wien 1979

Wien. Handgeschriebene Kultur- und Wirtschaftsgeschichte. Verlag Josef Böhn, München 1982 (im gleichen Jahr auch in englisch erschienen)

Österreichische Kraftfahrzeuge. Von Anbeginn bis heute. Verlag Welsermühl, Wels 1982

Geschichte der Unilever Österreich, 1985

Julius Raab. Biographie in Einzeldarstellungen, Brusatti-Heindl 1986

Produktinnovationen I. 99 österreichische Produkte, Brusatti-Hofstätter. Norka-Verlag, Wien 1986

Stein und Keramik – 40 Jahre Fachverband, Brusatti-Hennrich, Wien 1987

250 Jahre Kupferschmiede – Fa. Löblich, Wien 1988

Produktinnovationen II. 50 österreichische Produkte, Norka-Verlag, Wien 1988

100 Jahre österreichischer Fremdenverkehr. Historische Entwicklung. Wien 1984

Zeuge der Stunde Null. Das Tagebuch Eugen Margarethas 1945–1947. (Herausgeber). Bearbeitung von Hemetsberger-Koller. Linz 1990.

100 Jahre Schielseide. Die Entwicklung der Textilindustrie. Wien 1990

Erbe und Auftrag. EVN, ein Unternehmen stellt sich vor. Niederösterreichisches Pressehaus, 1990.

Erfolgsbiographien aus Österreich. Brusatti-Schulze, Norka-Verlag, Wien 1991

Produktinnovationen III. 50 Österreichische Erfolgsprodukte. Verlag Hofstätter, Wien 1991.



## *Unternehmergeschichte*

- GRAF, Wolfgang: Der Topmanager als angestellter Unternehmer in der verstaatlichten Industrie. 1974
- HAINDL, Helene: Historische Unternehmertypologie in der Bauindustrie von 1958–1973. 1975
- HAUFF, Hans: Ferdinand Porsche im Spiegel von Charisma und Consensus vor dem Hintergrund motivationspsychologischer Erkenntnis.
- HENCKEL von Donnersmarck, Andreas: Die unternehmerischen Leistungen und die wirtschaftliche Bedeutung einer obereschlesischen Magnatenfamilie am Beispiel der Henckel von Donnersmarck. 1989
- MARGULES, Michael: Aufstieg und Fall eines jüdischen Unternehmers in Wien. 1984
- MEHOFER, Gertrude: Historische Unternehmertypologie im Kreditwesen von 1958–1973. 1975
- MOLEZC, Peter: Patriarchalismus – Die Bedeutung eines historischen Führungsstils in der österreichischen Wirtschaft seit Ende des Zweiten Weltkriegs. 1982
- PASQUALI, Johannes: Österreichische Unternehmertypologie in Einzeldarstellung am Beispiel Franz Josef Mayer-Gunthof. 1974
- PEHAM, Othmar: Der Unternehmer – Mittelpunkt der marktwirtschaftlichen Entwicklung, kritische Auseinandersetzung mit J. R. Schumpeter.
- PUNGERSCHEG, Gabriele: Der Unternehmer in Rheinland-Westfalen in der 2. Hälfte des 19. Jahrhunderts dargestellt an Carl Spaeter. 1978
- RIEMER, Gerhard: Der Unternehmer, eine begriffsgeschichtliche Untersuchung. 1972
- WÜRZL, Anton: Der Unternehmer in der österreichischen Hotellerie, eine historisch-soziologische Analyse des Unternehmertums in der österreichischen Hotellerie. 1976

## *Unternehmens-Geschichte*

- ADAMEK, Christoph: Entwicklung der Sparkassen zu Universalbanken am Beispiel der Ersten Österreichischen Spar-Casse. 1978
- AMINOFF, Tarja: Historische Betriebsanalyse der Firma Yhtyneet Paperitehtaat OY (United Paper Mills Ltd.). 1980
- AMLER, Gerhard: Eine historische Betriebsanalyse der Firma Voith St. Pölten in der USIA-Zeit. 1989
- ANDREAS, Hans Peter: Historische Analyse der österreichischen Süßwarenindustrie am Beispiel der Firma J. Manner & Comp. AG. 1986
- ASCHINGER, Karl: Entwicklung der Absatzorganisation der Steyr-Daimler-Puch AG für die Produkte LKW und Traktor. 1972
- ASTECKER, Gemot Michael: Entwicklung, Herstellung, Vermarktung und Zukunftsaussichten einer Textilfaser – dargestellt am Beispiel von Lenzing Modal. 1989
- BAUER, Gabriele: Historische Betriebsanalyse des Axel Johnson Konzerns. 1987
- BAUMGARTH, Beate: Die Entwicklung der Getzner Textil AG von 1980 bis 1988, Portrait eines erfolgreichen Familienunternehmens. 1989
- BECHINA, Maria-Theresia: Eine historische Betriebsanalyse der österreichischen Agrar-Industrie Ges. m. b. H. unter besonderer Berücksichtigung des Werkes Gmünd. 1988
- BERANEK, Thomas: Die Bergbahn AG Kitzbühel, ihre Anfänge und die Entwicklung bis heute. 1982
- BIEBER, Paul: Wirtschaftsentwicklung der Niederösterreichischen Elektrizitätswerke Aktiengesellschaft (NEWAG) von 1968 bis 1985.
- BINDER, Karl Werner: Historische Betriebsanalyse der Vogel & Noot Aktiengesellschaft 1945–1973. 1975
- BINDER, Karl Werner: Die Genossenschaftliche Zentralbank AG 1927–1977.
- BLACH, Hermann: Historische Betriebsanalyse einer papiererzeugenden Un-

- ternehmung – dargestellt am Beispiel der Neusiedler Aktiengesellschaft. 1984
- BLUM, Werner: Eine historische Betriebsanalyse der Perlmöoser Zementwerke AG. 1982
- BLUM, Wolfgang: Die historische Entwicklung der Firma F. Haberkorn von der Gründung im Jahre 1932 bis zur Gegenwart, sowie eine Analyse der Bilanzen aus den Jahren 1948 bis 1972. 1974
- BÖHLER, Christiane: Die Entwicklung einer Wiener metallverarbeitenden Firma anhand des Beispiels der G. A. Scheid'schen Affinerie und der Louis Rössler Ges. m. b. H. bis zu deren Fusion zur ÖGUSSA Ges. m. b. H. & CO KG 1962. 1974
- BORN, Erich: Versuch einer historischen Unternehmensanalyse anhand eines österreichischen Großunternehmens. 1975
- BROZLER, Angelika: Die Voraussetzung für ein Management Buyout, dargestellt anhand der Firma Radex-Heraklith Industriebeteiligung AG. 1989
- BRUSTBAUER, Angelika: Die Standorte der Produktionsstätten der Semperit AG seit 1938. 1973
- BRÄUER, Friedrich: Historische Betriebsanalyse einer österreichischen Süßwarenunternehmung anhand der Firma Bensdorp. 1982
- BRÄUER, Friedrich: Die Fusion Giba-Geigy, die historische Analyse einer Konzernentstehung mit besonderer Berücksichtigung ihrer Bilanzierungsproblematik. 1985
- BRÄUER, Georg: Marketing-Entwicklung der Vereinigten Österreichischen Eisen- und Stahlwerke im Inland. 1972
- BRESCHAN, Stefan: Eine historische Betriebsanalyse der Ilbau Aktiengesellschaft bzw. der Bau-Holding Aktiengesellschaft. 1989
- BURGSTALLER, Renate: Die Entwicklung der Firma Getzner, Mutter & Cie. und ihre Stellung innerhalb der österreichischen Textilindustrie. 1979
- CAVAGNO, Franz: Die Entwicklung der Werbung in den Vereinigten Österreichischen Eisen- und Stahlwerken. 1973
- CESCHKA, Thomas: Historische Betriebsanalyse der Firma Czeija & Nissl von 1884 bis 1957. 1988
- CIZEK, Verena: Die Geschichte der Firma Seuffert und Ehrbar. Nebst der Geschichte des Klaviers als ausführliche Einleitung. 1989
- CULAN, J: Historische Betriebsanalyse der Brunner Verzinkerei Brüder Bablik.

- CZOKAY, Peter: Die historische Entwicklung der Absatzorganisation der Semperit AG. 1973
- CZURDA, Martin: Beteiligungen einer Universalbank: Die Beteiligungen der Länderbank von 1881 bis 1918. 1988
- DINBÖCK, Michaela Christine: Vom Fahrradteilerzeuger zum modernen Industriebetrieb. Die Firmengeschichte der Bombardier-Rotax Ges. m. b. H. Gunkirchen. 1988
- DIRNBACHER, Thomas: Historische Betriebsanalyse einer Zentralheizungs-, Lüftungs- und Klimafirma am Beispiel der Firma J. L. Bacon KG. 1975
- DORNER, Manfred: Die Entwicklung der Casinos Austria AG im besonderen seit 1968. 1985
- DRASCHTAK, Reinhard: Die österreichische Elektrizitätswirtschafts-AG (Verbundgesellschaft), ihre Stellung und Bedeutung für den österreichischen und europäischen Verbundbetrieb. 1975
- DREXLER, Andrea: Historische Unternehmensanalyse eines Marktforschungsinstituts am Beispiel des Dr. Fessel & GfK Instituts. 1988
- DUJSIK, Eva-Maria: Die Entwicklung von Einkaufszentren – dargestellt am Beispiel der Entstehung der Shopping City Süd. 1981
- EDLAUER, Georg: Historische Betriebsanalyse eines Dienstleistungsbetriebes am Beispiel eines Immobilienbüros. 1989
- EINÖDER, Charlotte: Die Investitionen der Vereinigten Österreichischen Eisen- und Stahlwerke Aktiengesellschaft in der Zeit von 1945 bis 1972. 1974
- EINZIGER, Evelyne: Organisation und Management der VÖEST. 1972
- EISENHUT, Gerhard: Die Entwicklung der Vereinigten Österreichischen Eisen- und Stahlwerke AG von 1945 bis 1959, historische Betriebsanalyse eines Großunternehmens der Eisen- und Stahlindustrie unter besonderer Berücksichtigung seiner Stellung im Rahmen der Gesamtwirtschaft. 1975
- ENDRES, Elisabeth: Die Entwicklung der Auslandsorganisation der Vereinigten Österreichischen Eisen- und Stahlwerke. 1972
- ENZINGER, Michael: Austria Email 1855–1979, eine historische Betriebsanalyse. 1979
- ERHART, Jutta: Eine firmengeschichtliche Betriebsanalyse einer Wiener Mietwagenunternehmung. 1987
- ERNE, Helmut: Die Entwicklung von einem Handwerksbetrieb zu einem Industriebetrieb der Metallbranche, dargestellt am Beispiel der Firma Josef Erne Rohrbogenwerk, Schlins, Vorarlberg. 1988
- ERTL, Gerhard: Elin – Ein Unternehmen von 1887 bis 1945. 1977

- ERTLBAUER, Kurt: Die Entwicklung der österreichischen Magnesitindustrie am Beispiel der Veitscher Magnesitwerke AG. 1974
- ERTLBAUER, Susanne: Phillips Petroleum, vom Holzbohrturm zum multinationalen Unternehmen der petrochemischen Industrie. 1981
- EXNER, Bernhard: Entstehung und Entwicklung eines Versicherungsunternehmens anhand des Beispiels des Interunfall/RAS-Konzerns. 1989
- FEDRA, Walter: Eine Untersuchung der Entwicklung der Vermögens- und Kapitalstruktur und der Finanzierung der Semperit AG zwischen dem Zeitpunkt der Schillingeröffnungsbilanz und dem 31. 12. 1971. 1972
- FEINER, Elisabeth: Entwicklung des Managements und der Organisation einer österreichischen Aktiengesellschaft, dargestellt am Beispiel der Firma Hutter & Schrantz. 1974
- FERTINGER, Christian: Historische Betriebsanalyse der Wiener Stadtwerke für den Zeitraum 1949–1975, die Problematik wirtschaftlicher Führung von kommunalen Verkehrs- und Versorgungsunternehmen. 1977
- FEYRER, Karin: Die Umdasch-Unternehmensgruppe. Der Werdegang vom Handwerksbetrieb der Monarchie zum modernen Industriebetrieb. 1987
- FISCHER, Michaela: Der Staatswald im Wandel der Zeit – Historische Betriebsanalyse der österreichischen Bundesforste. 1987
- FLECK, Gerald Josef: Der Heil- und Mineralwassermarkt in Österreich unter besonderer Berücksichtigung der Firma Römerquelle Ges. m. b. H. 1983
- FRANK, Wolfgang: BAYER in Österreich. Historische Betriebsanalyse der österreichischen Unternehmensgruppe unter besonderer Berücksichtigung der maßgebenden Einflussfaktoren auf die Konzernstruktur. 1990
- FREITAG, Josef: Die Unternehmerfamilie Mautner-Markhof. 1979
- FREUDELSPERGER, Gerd: Die Verbundgesellschaft unter besonderer Berücksichtigung ihrer Auslandsbeziehungen.
- FRIEDRICH, Doris: Die Firmengeschichte von Cincinnati Milacron. 1982
- GABRIEL, Veronika: Historische Betriebsanalyse eines Mühlenbetriebes, aufgezeigt am Beispiel der Polsterer-Mühle. 1982
- GANAHL, Markus: 180 Jahre Ganahl, Konzernbildung und ihre historischen Gründe. 1978
- GAUPER, Peter: 40 Jahre Armbandtechnologie, eine historische Betriebsanalyse der Firma Hermann Hirsch. 1986
- GESON, Werner: Betriebswirtschaftliche Aspekte einer Firmengeschichte am Beispiel eines Wiener Gewerbebetriebes. 1972

- GNEISZ, Lambert: Historische Betriebsanalyse der Firma Glatter G. m. b. H. 1989
- GNEISZ, Lambert: Historische Betriebsanalyse der Firma Johann Braun Söhne. 1986
- GRÄTZ, Peter: 165 Jahre Wiener Spielkartenfabrik Ferdinand Piatnik Söhne. Eine historische Betriebsanalyse. 1989
- GRUBER, Rudolf: Betriebswirtschaftliche Analyse der Firmengeschichte einer Maschinenfabrik. 1974
- GRUNDMANN, Lilly: Die Entwicklung der Kapitalstruktur österreichischer Unternehmen von 1955 bis 1975. 1979
- GSTETTNER, Sorda: Historische Betriebsanalyse der Pharmazeutischen Industrie, dargestellt anhand der Firma Bender & CO Ges. m. b. H. 1989
- HAAS, Georgia: Historische Analyse der Markenartikelpolitik anhand ausgewählter Marken der Nahrungsmittelfabrik Ed. Haas Ges. m. b. H. 1985
- HACKL, Aurel: Historische Betriebsanalyse eines österreichischen bitumenverarbeitenden Unternehmens anhand der Österreichischen Vialit Gesellschaft. 1989
- HABERNIG, Paul: Entwicklung der Niederösterreichischen Gaswirtschafts AG (NIOGAS) von der Gründung bis 1985.
- HAGEN, Rudolf: Die Entwicklung der Hilti AG vom kleinen Gewerbebetrieb zum internationalen Konzern unter besonderer Berücksichtigung des Standortes Liechtenstein. 1979
- HAGER, Helmut Hans: Historische Betriebsanalyse eines österreichischen Textilbetriebes anhand der Firma Otto Kärner Ges. m. b. H. 1988
- HAMMERSCHMIED, Karin: Die wirtschaftliche Bedeutung der Mechanisierung der Landwirtschaft ab 1945 – das Beispiel der Firma Hammerschmied. 1984
- HANA, Peter: Wiener Brückenbau- & Eisenkonstruktions AG Wien. Firmengeschichte. 1973
- HANSLIK, Elisabeth: Historische Betriebsanalyse der Volksfürsorge Jupiter Allgemeine Versicherung AG. 1987
- HART, Stephan: Historische Betriebsanalyse am Beispiel der Ottakringer Brauerei Harmer AG. 1987
- HASELWANTER, Heinrich: Die Firma Adambräu Ges. m. b. H., eine firmengeschichtliche Analyse. 1974
- HEIDENREICH, Leopold: Historische Betriebsanalyse eines Druckereiunternehmens am Beispiel der Firma Franz Adametz.

- HEINRICH, Nikoll: Historische Betriebsanalyse eines metallbearbeitenden Unternehmens, dargestellt am Beispiel der Firma Fried. v. Neuman. 1975
- HEISSENBERGER, Christoph: Die Geschichte der Nordstern Versicherung in Österreich – eine betriebshistorische Fallstudie. 1990
- HEISSENBERGER, Josef: Die Marketingentwicklung der Vereinigten Österreichischen Eisen- und Stahlwerke AG von 1945 bis 1972. 1975
- HEMBACH, Alexander: Historische Betriebsanalyse der Firma Altessa Strickwarenfabrik Gesellschaft m. b. H. Nfg. Kg. unter besonderer Berücksichtigung der Marktsituation. 1989
- HERNLHOFER, Ursula: Historische Betriebsanalyse der Generali Allgemeinen Lebensversicherung Aktiengesellschaft mit schwerpunktmässiger Berücksichtigung bilanz-technischer Gegebenheiten der Jahre 1977–1987. 1989
- HERZOG, Nikolaus: Die strukturelle Entwicklung eines multinationalen Unternehmens in Österreich am Beispiel der Compagnie Internationale des Wagons Lits et du Tourisme. 1988
- HIRSCHBERGER, Albert: Die Firma W. Höhnel KG (eine firmengeschichtliche Betriebsanalyse). 1982
- HOCHRAINER, Werner: Historische Unternehmensanalyse der Centro-Internationale Handelsbank AG. 1988
- HOFER, Josef: Der Absatz im Außenhandelsbereich der Steyr-Daimler-Puch AG auf dem Sektor der mehrspurigen Fahrzeuge 1969–1980. 1980
- HOFFMANN Astrid: Die wirtschaftliche Entwicklung der österreichischen Bundesforste. 1977
- HOFINGER, Eva-Maria: Historische Betriebsanalyse eines gemischten Zeitungsunternehmens „Salzkammergut-Zeitung“ – „Salzkammergut-Druckerei“. 1989
- HOFSTÄTTER, Verena: Historische Betriebsanalyse des Bankhauses Brüll & Kallmus AG. 1985
- HOLZINGER, Josef: Historische Betriebsanalyse der Landmaschinenfabrik Pöttinger, Grieskirchen. 1979
- HOMAN, Katriona: Historische Betriebsanalyse der Ersten Österreichischen Glanzstoff-Fabrik AG. 1976
- HUGOT, Sabine: Historische Betriebsanalyse der Wiener Kunsthausgesellschaft. 1988
- ITTNER, Evelyn: Entwicklung eines Unternehmens der Druck- und Papierindustrie anhand der Firma Matthäus Salzer Söhne. 1978

- JAHN, Gerlinde: Historische Betriebsanalyse der „Karl Fischer Pochtl“ Ges. m. b. H.“ 1975
- JANOTKA, Regina: Die Entwicklung einer Wiener metallverarbeitenden Firma anhand des Beispiels der ÖGUSSA Ges. m. b. H & Co KG in der Zeit von 1962–1972. 1973
- JANTSCHY, Christiane: Historische Betriebsanalyse eines expandierenden österreichischen Unternehmens der chemischen Industrie unter Berücksichtigung von Aspekten der gesamten Branche – Untersuchung der Bereiche Organisation und Management, Produktion, Finanz- und Rechnungswesen und Sozialwesen der Krems-Chemie Ges. m. b. H. 1973
- JEKL, Martin: Betriebsanalyse der Bohmann Druck und Verlag G. m. b. H & CO KG. 1989
- JETTMAR, Rudolf: Herstellung einer Konzernentwicklung anhand der Firma Semperit. 1972
- JÖCHLINGER, A.: Historische Betriebsanalyse der Gösser Brauerei AG.
- JORDAN, Reinhard: Die Entwicklung der Spinnerei Jordan Ges. m. b. H. als Kleinunternehmen im Vergleich zu jener der österreichischen Wollindustrie. 1987
- KALCHER, Peter: Lauda Air. 1988
- KAHLENBORN, Wolfgang: Die Entwicklung der Datenverarbeitung in der Buchhaltung unter besonderer Berücksichtigung der Produktlinie der IBM Österreich Internationale Büromaschinen Gesellschaft m. b. H. 1984
- KALAMBOKI, Catherine: Die Flughafen Wien Betriebsgesellschaft m. b. H. 1988
- KALLERMASSEL, Martina, Ein Unternehmen im Wandel von neun Jahrzehnten – Die Eternit-Werke Ludwig Hatschek AG. 1989
- KAPELARI, Daniela: Firmengeschichte und Betriebsanalyse der Firma Zeiss unter besonderer Berücksichtigung der österreichischen Tochtergesellschaft. 1986
- KAPELLER-ZWÖLFTER, Dorothea: Der historische Strukturwandel eines speziellen Bankinstitutes – am Beispiel der Genossenschaftlichen Zentralbank AG Zweigstelle Zentralviehmarkt von 1884 bis 1982 – sowie die Entwicklung des Fleischgroßmarktes in diesem Zeitraum. 1983
- KEPLINGER, Michael: Historische Betriebsanalyse von Coca Cola in Österreich. 1987
- KERSCHBAUM, Werner: Geschichte des Hauses Mayr-Melnhof und historische Betriebsanalyse der Kartonfabrik Franz Mayr-Melnhof & Co, Frohnleiten. 1975



- KESCHMANN, Erwin: 40 Jahre österreichische Bundesbahnen. 1983
- KHUEN, Meinhard : Historische Betriebsanalyse einer Papierfabrik am Beispiel der Nettingsdorfer Papierfabrik. 1989
- KINDERMANN, Robert: Historische Betriebsanalyse eines metallverarbeitenden Mittelbetriebes am Beispiel der Firma FMW. 1986
- KIRCHKNOPF, Anna Maria: Historische Betriebsanalyse der Firma Kotanyi. 1990
- KISS, Vera: Historische Betriebsanalyse zwischen 1931 und 1979 dargestellt an einer Firma: Ing. Wozak & Ing. Werl – Wien Schwechat. 1981
- KLEEMAYER, Rose-Marie: Historische Entwicklung der Chemiefaser Lenzing AG unter besonderer Würdigung der Organisation. 1977
- KLEIN, Monika: Historische Betriebsanalyse einer Wiener Gerüstbaufirma. (Die Firmengeschichte der Firma E. & R. Haiduk Ges. m. b. H.) 1989
- KNÖBEL, Friedrich: Historische Analyse eines verstaatlichten Unternehmens – dargestellt am Beispiel der ÖMV-AG mit besonderer Berücksichtigung des Wandels der Sozialstruktur. 1976
- KOCI, Klaus: Historische Betriebsanalyse der Austria Email EHT AG. 1986
- KOHLRUSS, Beatrix: Konzentration der verstaatlichten Elektroindustrie – Entwicklung des Elin-Konzerns seit 1945. 1978
- KOLLMANN, Karin: Historische Betriebsanalyse der Hilko-Kartonagen Ges. m. b. H. 1987
- KÖNIGSHOFER, Wolfgang: Die Geschichte der Donau-Dampfschiffahrtsgesellschaft (DDSG) nach dem Zweiten Weltkrieg. 1986
- KÖPPL, Franz: Historische Betriebsanalyse einer pharmazeutischen Großhandelsfirma dargestellt anhand der Firma C. Richter & Co KG. 1974
- KREUZWEGER, Sabina: M. Friesacher & Söhne, eine historische Betriebsanalyse. 1984
- KUGLER, Martina: Historische Betriebsanalyse eines Niederösterreichischen Installationsunternehmens. 1988
- KUHN, Andrea: Die Entwicklung der Schraubenfabrik Erich Schmid und ihre Aussichten bei der derzeitigen Marktsituation. 1979
- KÜHN, Michaela: Die historische Entwicklung der Firma Photo Herlango Ges. m. b. H. Nfg. – Eine betriebswirtschaftliche Analyse. 1984
- LABAK, Alexander: Eine Analyse der Entwicklung der Markenpolitik von Henkel Austria. 1988

- LAGER, Franz: Der Milchring N. Ö.-Mitte (MIRIMI) – eine historische Betriebsanalyse.
- LAMMER, Heinrich: Vom Fahrkartenbüro zum Touristikmulti – Die Entwicklung des Österreichischen Verkehrsbüros. 1984
- LAUNSKY-TIEFFENTHAL, Andrea: Historische Betriebsanalyse der Zellstoff- und Papierfabrik Frantschach AG. 1976
- LEHNER, Herbert: Historische Betriebsanalyse der Umdasch Industriegruppe, Amstetten, NÖ. 1975
- LERCHBAUMER, U.: Die Expansion eines Bauunternehmens, dargestellt an der Firma Il-Bau AG.
- LERCHER, Burkhard: Entwicklung der Sozialstruktur bei den Semperitwerken in der Zeit von 1945 bis 1970. 1973
- LESSIAK, Johanna: Die Entwicklung eines technologisch-innovativen Unternehmens in Österreich anhand der Siemenswerke in Villach. 1989
- LICHTL, Wolfgang: Die österreichische Stickstoffwerke AG (Betriebsgeschichte des Unternehmens mit besonderer Würdigung von Absatz und Verkauf). 1973
- LINDORFER, Helga: Die ESSO Austria AG, Tochtergesellschaft der EXXON Corporation. Geschichte und organisatorischer Aufbau. 1983
- LINEMAYR, Karin: Historische Betriebsanalyse des Technischen Museums für Industrie und Gewerbe in Wien. 1989
- LIPCSEY, Ingrid: Der Absatzbereich der Firma Hutter & Schrantz. 1973
- LUIF, G.: Entwicklung eines Gewerbebetriebes in Österreich der Firma Löblich seit 1945.
- LOHRENZ, Andrea: Historische Betrachtung eines Unternehmens der Süßwarenindustrie in Österreich zwischen 1882 und 1987 aufgezeigt am Beispiel der Fa. Hofbauer. 1987
- LUGER, Anna: Die Firmengeschichte der Baumwollspinnerei und -weberei in Thüringen. Eine Studie über Gründung, Expandierung und Liquidierung eines Vorarlberger Mittelbetriebes in der Textilbranche. 1989
- MAHLER, Johann: Von der Arbeiterbank zur BAWAG, die geschichtliche Entwicklung der Bank für Arbeit und Wirtschaft AG. 1974
- MAREK, Martin: Historische Betriebsanalyse der Ankerbrot Aktiengesellschaft. 1988
- MARLOVITS, Herbert: Die Firmengeschichte der Firma O. Fritze (Entwicklung nach dem Zweiten Weltkrieg). 1974

- MARZ, Sabine: Historische Betriebsanalyse der österreichischen Brau-Aktiengesellschaft. 1983
- MAURER, Rudolf: Die Finanz- und Absatzpolitik der Firma Julius Meinl von der Gründung bis 1971. 1972
- MEDEK, Susanne: Unternehmensgeschichte einer Landeselektrizitätsgesellschaft dargestellt am Beispiel der NEWAG bis 1945. 1986
- MERKL, Emma: Historische Betriebsanalyse einer Firmengruppe dargestellt am Beispiel M. Swarovski. 1984
- MERKL, Karin: Historische Betriebsanalyse eines mittleren Druckereiunternehmens. 1984
- MEYER, Michael: Historische Betriebsanalyse der Firma L. Bösendorfer Klavierfabrik AG unter besonderer Berücksichtigung der Entwicklung der österreichischen Klavierindustrie und der Exportaktivitäten des Unternehmens. 1989
- MOLECZ, Peter: Historische Betriebsanalyse der ORION Leuchtenfabrik Gesellschaft m. b. H. unter besonderer Würdigung von Verkauf und Marketing. 1980
- MONJENCS, Ingrid: Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen bei der österreichischen Unilever seit 1956. 1985
- MÖRL, Tobias von: Die österreichischen Salinen. Die Unternehmensgeschichte vom Zweiten Weltkrieg bis heute. 1988
- MÖRTL, Andrea: Die Auslandsprojekte der VÖEST in Lateinamerika. 1982
- MÜLLER, Claudia: Die historische Entwicklung der Badner Bahn unter besonderer Berücksichtigung des Verkehrsverbundes Ost-Region. 1987
- NEUGEBAUER, Roland: Die „Lenzing Aktiengesellschaft“ 1978 bis 1988 unter besonderer Berücksichtigung der Innovationen und der Exportorientierung. 1989
- NEUMANN, Johannes: Die Außenhandelspolitik der Elin-Union seit 1945. 1973
- NEUMAYER, Karin: Die Entwicklung einer Gewerbesparte dargestellt anhand eines Schlosserbetriebes. 1984
- NIEDERSÜSZ, Christina Anna: Vom Gewerbe lebend zum Einzelhandel. Historische Betriebsanalyse der Firma J. M. Offner (ein Unternehmen mit 232jähriger Geschichte). 1989
- NOIDOILT, Otto: Die Entwicklung der Österreichischen Investitionskredit AG (1957–1985), einschließlich einer kurzen Darstellung des österreichischen Investitionsförderungssystems. 1987

- NOIDOILT, Otto: Eine historische Betriebsanalyse einer Fotohandels-Helmut-Niedermeyer-Gesellschaft m. b. H. für den Zeitraum zwischen 1957 und 1988. 1988
- NOVAK, Bettina: Unternehmensgeschichte eines Auktionshauses dargestellt am Beispiel der Dorotheum Auktions- und Bankgesellschaft m. b. H. 1988
- OBERMAYER, Irmgard: Die Großbauprojekte der Vereinigten Österreichischen Eisen- und Stahlwerke Aktiengesellschaft im In- und Ausland zwischen 1945–1972. 1975
- OBERRAUCH, Christine: Historische Unternehmensanalyse der Claus Josef Riedel Tiroler Glashütte Ges. m. b. H. 1989
- OETTL, Evelyne: Historische Betriebsanalyse einer Lebensmittelgroßhandlung dargestellt am Beispiel der Firma Ferdinand Gruber & Co. 1973
- OPPLOZER, Susanne: Von SMV zu ÖMV. 1973
- PACHTA-REYHOFEN, Erasmus: Historischer Rückblick, Betriebsanalyse und Ende der Firma Felten & Guillaume Fabrik elektrischer Kabel, Stahl- und Kupferwerke AG. 1989
- PAGET, Daniela: Die österreichische Viehverwertung „Austrovieh“, ihre geschichtliche Entwicklung und wirtschaftliche Bedeutung für die Vieh- und Fleischbranche, speziell in Ostösterreich. 1983
- PASEWALD, Wolfgang: ELAM – Eine historische Betriebsanalyse. 1982
- PEINSIPP, Karl: Entwicklung des Vermögensaufbaus und der Kapitalstruktur der VÖEST-AG von 1945 bis 1972. 1974
- PETERSEIL, Wilfried: Historische Analyse der Markenartikelpolitik dargestellt an der Produktpalette der österreichischen Unilever Ges. m. b. H. 1978
- PFEIFFER, Herbert: Historische Betriebsanalyse der Firma EUMIG. 1975
- PFJEL, Manfred: Die Wirtschaftsstruktur einer Rundfunkunternehmung dargestellt am Beispiel der Österreichischen Rundfunk Ges. m. b. H. im Zeitraum 1957–1967. 1976
- PICHLMAYER, Johanna: Austrian Airlines – Betriebsgeschichte. 1984
- PLOIBERGER, Christian Helmut: Betriebsanalyse der Firma Friedmann & Maier AG, Apparatebau und Maschinenfabrik, Hallein/Salzburg. 1976
- PRETTENHOFER, Josef: Umsatz und Produktion der Vereinigten Österreichischen Eisen- und Stahlwerke in der Zeit von 1946 bis 1960. 1972
- PRETTENHOFER, Josef: Reichswerke für Erzbergbau und Eisenhütten „Hermann Göring“, Linz, der Ausbau der Linzer Werke während der Kriegsjahre und die Folgen für die österreichische Volkswirtschaft. 1975

- PRIMETZHOFFER, Friedrich: Die Entwicklung des absatzpolitischen Instruments Werbung eines österreichischen Großbetriebs (am Beispiel der Semperit-Aktiengesellschaft dargestellt). 1973
- PUTZ, Michaela E.: Historische Betriebsanalyse – vom Sägewerk zum Holzverarbeitenden Industriebetrieb, am Beispiel der Mosser Holzindustrie. 1989
- RADER, Wilhelm: Eine historische/betriebswirtschaftliche Analyse der österreichischen Draukraftwerke AG unter besonderer Berücksichtigung des Kärntner Raumes von 1947 bis 1980. 1984
- RASPER, Wilhelm: Historische Betriebsanalyse der Firma Rasper & Söhne. 1982
- RASSER, A.: Historische Betriebsanalyse der Tullner Zuckerfabrik.
- RATTINGER, P.: Die Produktion der Puch-Werke in den Jahren 1945 bis 1973.
- RAUCH, Andrea: Die Entwicklung der Girozentrale zur Universalbank – unter besonderer Berücksichtigung der siebziger Jahre. 1984
- REICHEL, Gabriele-Marietta: Betriebswirtschaftliche Aspekte einer Firmengeschichte am Beispiel eines Wiener Mischbetriebes. 1974
- REICHMARTINGER, Gabriele: Aluminium Ranshofen: 1939–1953. Von der Betriebsstätte der VAW-AG Berlin zum selbständigen Großunternehmen. 1990
- REINITZHUBER, Josef: Die historische Entwicklung des Böhler-Konzerns Werksgruppe Kapfenberg. 1974
- REITER, Rudolf: Geschichte der Austria Tabakwerke AG vorm. Österreichische Tabakregie von 1939 bis 1970. Eine historische Betriebsanalyse. 1980
- RIEDER, Monika: 100 Jahre bis zur Fusion mit BBC Brown-Boveri. 1988
- ROSENBAUM, Franz: Die Entwicklung der sozialen Struktur der Puch-Werke seit 1945. 1974
- RÖSSL, Christina M.: Betriebsanalyse der 3 M-Österreich Ges. m. b. H. 1987
- ROTHAUER, Doris: Das Tiefbohrunternehmen van Sickle – seine Entwicklung und Tätigkeit im Rahmen der gesamten österreichischen Mineralölindustrie. 1985
- ROTHER, Mathias: Unternehmensanalyse der Zellstoff Pöls AG Disposition und Vorbesprechung: 21. Juni 1988. 1989
- ROTSCHNIK, Armin: 50 Jahre Vorarlberger Illwerke. Eine historisch-betriebswirtschaftliche Darstellung und Analyse eines Energieerzeugungsbetriebes. 1975

- RÜCKER, Gudrun Juliane: Eine historische Betriebsanalyse der Treibacher Chemischen Werke AG. 1988
- RUINER, Peter: Entwicklung eines Mittelbetriebes der Eisen- und Metallwarenbranche in den letzten 25 Jahren. 1973
- RUPP, Brigitte: Historische Betriebsanalyse der Tyrolia Freizeitgeräte Ges. m. b. H. & Co OHG. 1988
- SABATH, Wolfgang: Technik, die verbindet – 95 Jahre Kapsch AG. 1987
- SAMETZ, Angela: Die Industriegruppe Funder. Betriebshistorische Analyse für den Zeitabschnitt 1952–1972. 1974
- SANTNER, Wolfgang: 20 Jahre Kässbohrer – Austria Fahrzeugwerkegesellschaft m. b. H. 1968 bis 1988. 1989
- SCHEMBERA, Claudia: Der Wiener Giro- und Cassenverein (1873–1943). Seine Geschichte und Bedeutung für das österreichische Bank- und Börsenwesen. 1988
- SCHERIAU, Martin: Die Buchgemeinschaft Donauland – eine historische Betriebsanalyse. 1982
- SCHLINTNER, Bruno: Die Entwicklung einer Privatbank in Österreich nach 1945 am Beispiel des Bankhauses Winter. 1984
- SCHLOSSER, Thomas: Die Renault-Österreich-Automobilvertriebs AG. Historische Betriebsanalyse. 1987.
- SCHMIDT, Andrea: Von einem österreichischen Privatbetrieb zu einem Tochterunternehmen einer multinationalen Firmengruppe am Beispiel der FAG. Austria Walzlager Aktiengesellschaft. 1988
- SCHMIDT, Johannes: Historische Betriebsanalyse eines österreichischen Unternehmens an Hand der Ing. Günter Knapp Ges. m. b. H. & Co KG. 1989
- SCHMISCH, Christine: Historische Betriebsanalyse von Brintons Limited 1753–1959. 1989
- SCHNEIDER, Thomas Eric: Historische Betriebsanalyse der NCR Corporation. 1987
- SCHNEIDER, Wolfgang: Historische Betriebsanalyse eines Niederösterreichischen Handelsbetriebes (110 Jahre Jacob König 1864–1974). 1976
- SCHNITZLER, E.: Forschung, Entwicklung, Patente, Lizenzen der VÖ-EST AG.
- SCHOBESBERGER, Ernst: Historisch-betriebswirtschaftliche Analyse eines die Textilindustrie beliefernden Agentur- und Exportunternehmens. Zum 90jährigen Bestehen des Ing.-Büros Otto Kühnen. 1989

- SCHRACK, Verena: E. Schrack Elektrizitäts-Aktiengesellschaft. Ein Unternehmen der Elektroindustrie – unter besonderer Berücksichtigung des Produktionsbereiches. 1978
- SCHREI, Josef: Hütte Krems – Firmengeschichte. 1973
- SCHUBERT, Claudia: Historische Betriebsanalyse der Touropa Austria, des größten Flugreiseveranstalters Österreichs. 1988
- SCHÜGERL, Christian: Historische Betriebsanalyse der Billa-Warenhandels Aktiengesellschaft. 1988
- SCHUHMAN, Andreas: Historische Unternehmensanalyse eines Chemikaliengroßhandelsbetriebes am Beispiel der Neuber Gesellschaft mit beschränkter Haftung. 1988
- SCHULTE-DERNE, Michael: Entstehung und Entwicklung der Stahlring G. m. b. H. Düsseldorf. 1975
- SCHULZE, Gerald: Historische Betriebsanalyse der Koflach Sport Ges. m. b. H. & Co KG. 1987
- SEIFERT, Marina: Historische Betriebsanalyse eines Unternehmens der Dauerbackwarenindustrie mit besonderer Berücksichtigung der Firma Bahlsen. 1986
- SEILERN-ASPANG, Thomas: Entwicklung der Seiler-Aspangschen Forstverwaltung. 1985
- SORGER, Friedrich: Historische Betriebsanalyse eines gewerblichen Mittelbetriebes am Beispiel der Firma „Hans Schmuck Kunststoffspritzbetrieb und Formenbau“. 1976
- SOUKUP, Ludwig: Historische Betriebs- und Strukturanalyse einer Handelsaktiengesellschaft am Beispiel der Hopferwieser AG Salzburg. 1987
- SPANNBERGER, Karl: Firmengeschichtliche und betriebswirtschaftliche Untersuchung der ersten Salzburger Gipswerkegesellschaft Christian Moldan KG. 1973
- SPERL, Hermine: Einkauf der VÖEST. 1972
- SPÖTTL, Andrea: Historische Unternehmensanalyse einer Versicherung am Beispiel der Interunfall Internationale Unfall- und Schadenversicherung AG. 1986
- STANTEJSKY, GEORG: Historische Betriebsanalyse des Werkes Berndorf mit Schwerpunkt auf dem Absatzbereich. 1974
- STAPF, Florian: Eine historische Betriebsanalyse einer Tiroler Weberei am Beispiel der Firma Martin Stapf (anlässlich des 150jährigen Jubiläums). 1989

- STAUDINGIER, Rudolf: Eine historische Betriebsanalyse der Spar-A & O Zentrale Oberösterreich Marchtrenk. 1983
- STEIFIN, Bernd: Historische Betriebsanalyse der Moulinex mit Berücksichtigung der Österreichischen Filiale. 1989
- STEINLEITNER, Christiane: Die historische Betriebsanalyse der Firma Rudolf Holzmann vom konventionellen Großhandel zum modernen Cash and Carry Betrieb. 1973
- STOHL, Susanne: Radio-Austria AG. Eine historische Betriebsanalyse vom Morseapparat zur Satellitenübertragung. 1987
- STÖSSL, Erwin: Historische Betriebsanalyse der Firma Binder Ca AG, Gleisdorf. 1975
- STUPPNIG, Christian: Die Produktion im Werk Traiskirchen. 1973
- SUCHOMÜHL, Brigitte: Die Österreichische Kontrollbank AG – ihre Entwicklung und Bedeutung im Rahmen der österreichischen Exportförderung. 1984
- SWOBODA, Monika: Historische Betriebsanalyse der Österreichischen Donaukraftwerke AG. 1989
- TABORKY, Christian: Die ÖIG, die Verstaatlichte Industrie in den Jahren 1966–1969. 1989
- THUMSER, G: Die österreichische Brown-Boveri AG.
- THURN-VALSASSINA, Vinzenz: Historische Analyse der Südkärntner Forstwirtschaft und aktuelle wirtschaftliche Problemstellungen anhand des besonderen Beispiels der Thurn-Valsassin'schen Forstverwaltung in Eisenkappel. 1989
- TOMAYER, Wilhelm: Die Firmengeschichte der Austrian Airtransport (mit Einbeziehung der Entwicklung des Charterflugverkehrs in Österreich). 1983
- TRENNER, Harald: Die Entwicklung der Wiener Städtischen Versicherung von ihren Anfängen bis zum Jahr 1982 (mit schwerpunktmässiger Betrachtung der letzten 25 Jahre). 1984
- TROJER, Birgit: Die Entwicklung der österreichischen Magnesitindustrie am Beispiel der Österreichisch-Amerikanischen Magnesit AG und deren Bedeutung für eine strukturschwache Region. 1982
- TROYER, Herlith: Die Brauerei Kapsreiter ihre Wirtschaftliche Entwicklung in Abhängigkeit von der gesamten Unternehmensgruppe, eine Betriebshistorische Analyse. 1989
- ÜBELEIS, B.: Die Firma Fein.
- ULLITSCH, Leokadia: Historische Betriebsanalyse der Ersten Allgemeinen



Versicherung Aktiengesellschaft am Beispiel ausgewählter Versicherungszweige. 1988

ULLRICH, Peter: Historische Betriebsanalyse des Unternehmens „Rauschert“ mit besonderem Schwerpunkt auf dem Geschenkartikel-Bereich „FUNNY DESIGN“. 1987

VERSBACH-HADAMAR, Victor: Vom Einmannbetrieb zum Weltkonzern – Darstellung der Entwicklung des Zweiradabsatzes der Steyr-Daimler-Puch AG von 1945 bis 1973. 1974

VOGEL, Karin: Historische Betriebsanalyse eines mittleren Chemie-Betriebes anhand der Chem. Werke Franz v. Furtenbach Wr. Neustadt. 1988

VOLTMANN, Wolfgang: 130 Jahre Leobersdorfer Maschinenfabrik (eine historische Betriebsanalyse). 1981

VYTISKA, Karl: J. M. Voith AG(1945–1973), eine historische Betriebsanalyse unter besonderer Berücksichtigung von Marketing und Vertrieb. 1974

WABITSCH, Friedric: Historische Betriebsanalyse einer Teilzahlungsbank dargestellt am Beispiel der AVA-Bank. 1975

WAGNER-WINKLER, Susanne: Betriebswirtschaftliche Entwicklung der Unifrost Nahrungsmittelgesellschaft m. b. H.

WALTER, Ines Susanne: Die Bundesländer-Versicherung, eine Analyse einer Assekuranz-Anstalt im Spiegel der Krisen der ersten Republik. 1988

WÄNKE, Peter: Historische Betriebsanalyse der Stadlbauer AG. 1987

WASSERTHEURER, Monika: Historische Betriebsanalyse eines Creditinstitutes in einer Landeshauptstadt, dargestellt am Beispiel der Eisenstädter Bank. 1983

WATZEK, Andreas: Historische Betriebsanalyse der Firma Jakob Kohlbach Gießerei und Maschinenbau, Heiz- und Lufitechnik. 1976

WAYAND, Ursula: Das Haus Edlinger und die Textilveredelungsindustrie im Osten Österreichs. 1983

WEBER, Peter: Historische Betriebsanalyse der Österreichischen Sanitär-, Keramik- und Porzellan-Industrie AG, 2. Teil 1945–1988. 1989

WEIMANN, Annika: Entwicklung einer Versicherungsgesellschaft anhand der Raiffeisen-Versicherung AG. 1989

WEISER, Christoph: Vöest-Alpine. Historische Betriebsanalyse des Gesamtunternehmens. 1989

WENISCH, Katharina: Historische Betriebsanalyse der Jenbacher Werke AG. 1980

- WICHT, Kurt: Umsatz- und Produktionsentwicklung der Vereinigten Österreichischen Eisen- und Stahlwerke in der Zeit von 1961 bis 1971. 1973
- WICHT, Kurt: Die Entwicklung des LD-Verfahrens und dessen Auswirkungen auf die Vereinigten Österreichischen Eisen- und Stahlwerke AG von 1959 bis 1972. 1975
- WINDBRECHTINGER, Elisabeth: Die Entwicklung des Computer-Marktes Österreich unter besonderer Berücksichtigung der Data General Corporation. 1988
- WLADIKA, Thomas: Historische Entwicklungsanalyse der Waagner-Biro AG unter besonderer Berücksichtigung aktueller betriebswirtschaftlicher Probleme. 1989
- WODRAZKA, Johanna: Historische Betriebsanalyse der Firma „Adressen Suppan“, Erich Suppan KG, anlässlich des 30jährigen Firmenjubiläums. 1973
- WODRASKA, Johanna: Die Entwicklung des österreichischen Privatbankensektors seit 1945, dargestellt anhand einer historischen Betriebsanalyse des Privatbankhauses Schöllner & Co. 1976
- WOLFERT, Günther: Entwicklung eines Unternehmens des pharmazeutischen Großhandels in Österreich zwischen 1945 und 1984 aufgezeigt am Beispiel der Firma „Herba“. 1985
- WOLFF, Sebastian: Historische Betriebsanalyse der Vorarlberger Wirkwarenfabrik Gebrüder Wolff. 1975
- WUNDSAM, Peter: Historische Betriebsanalyse der Stadlauer Malzfabrik AG 1884-1988. 1988
- ZENKER, Marina: Historische Betriebsanalyse einer Versicherung anhand der Collegialität, eines Versicherungsvereines auf Gegenseitigkeit. 1985
- ZENKER, Marina: Historische Betriebsanalyse der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien und ihrer Vorgängerorganisationen. 1988
- ZETTL, Wolfgang: Die Entwicklung der Unternehmensgruppe „Neukauf EKZ“, eine Abteilung der ADEG Zentrale Spittal/Drau. 1987
- ZORN, Günther: Die Entwicklung der Absatz- und Vertriebsorganisation einer Autofirma am Beispiel der Daimler-Benz AG und die Problematik der Unternehmenstätigkeit im Ausland. 1989
- ZORN Michael: Die VW-AG-Betriebsgeschichte. 1983
- ZUYDTWYCK, Philipp Freiherr Heeremann von: Das „Bayer Kreuz“ als Zeichen einer einheitlichen Unternehmenspolitik für den Konzern der Bayer AG unter Berücksichtigung der Vereinigten Staaten von Amerika als Produktions- und Absatzmarkt chemischer Produkte. 1989

ZYLA, Joachim-Rene: Die Entwicklung der Salzburger Sparkasse 1945 bis 1975. 1977

Die unter „Unternehmensgeschichte“ gelisteten Arbeiten haben oft starke Bezüge zu „Wirtschaftsgeschichte Branchen“ bzw. „Wirtschaftsgeschichte Regional“ und könnten teilweise auch dort gelistet werden.

## **Wirtschaftsgeschichte Allgemein**

CAVALLAR, Alexander: Der Mautner Markhof Konzern als Initiator der Wiederbelebung der Wiener Börse. 1987

EISINGER, Gernot: Historische Betriebsanalyse der Wiener Börse nach 1945. 1987

GÖRTER, Hans-Werner: Historische Entwicklung, Stand und Tendenzen des betrieblichen Vorschlagswesens im internationalen Vergleich. 1973

HAAG, Peter: Die Wiener Börse (1945–1983) und ihre Bedeutung. 1986

HÖHSL, Franz: Die Entwicklung der österreichischen Industrie 1925 bis 1933 – dargestellt anhand einer historischen Bilanzanalyse. 1976

KALTENBRUNNER, Roland: Das Aktienwesen in Österreich. Von seinen Anfängen bis zum Jahr 1913. 1988

PEWNY, Michael: Der Phönix-Krach von 1936. 1987

PINCZOLOTS, Karl: Entwicklung der Kommunikationstechnologien in Österreich unter besonderer Berücksichtigung des neuen Mediums Bildschirmtext. 1986

PIPLITS, Sylvia: Arbeits- und Lebensverhältnisse der österreichischen Fabrikarbeiter 1870–1914 am Beispiel der österreichischen Textilindustrie. 1986

ROTH, Roland: Die Wiener Börse in den Inflationsjahren 1918–1922. 1984

SCHNABL, Herbert: Das Kartellwesen in Österreich in der 2. Republik.

SICKA Barbara: Die Donaumonarchie in der „Gründerzeit“ – wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Aufbruch 1867–1873.

WAGNER, Ludwig: Eine vergleichende Analyse der Entwicklung der Kapital- und Vermögensstruktur sowie des Erfolges in 17 Branchen der österreichischen Industrie von der Schillingeröffnungsbilanz 1955 bis 1964. 1973

WIDDER, Karl: Kartelle in Österreich von 1919 bis 1929.

## **Wirtschaftsgeschichte Branchen**

- AUFNER, Anton: Die Entwicklung des Kohlenbergbaus in der 2. Republik. 1983
- BAS, Hür Turan: Die österreichische Textilindustrie zwischen 1873–1914. 1983
- BAUMGARTNER, Peter: Die Entwicklung der Österreichischen Brauwirtschaft in der 1. Republik unter besonderer Betrachtung der Anzahl der Betriebe, der Abhängigkeit des Bierkonsums. 1990
- BERNARD, Gabriele: Austrian Airlines – Swissair: Ein Vergleich in historischer und betriebswirtschaftlicher Hinsicht.
- BLACH, Hermann: Die Entwicklung der Erdölwirtschaft in Österreich.
- BRAUN, Eva Maria: Der Österreichische und der Wiener Fremdenverkehr unter besonderer Berücksichtigung der Austria-Hotels (Austria-Österreichische Hotel-Betriebsaktien-Gesellschaft). 1988
- BURTSCHER, Heidi: Die österreichische Fremdenverkehrswerbung (ÖFVW). Darstellung der Entwicklung einer nationalen Werbeorganisation für den österreichischen Fremdenverkehr. 1978
- DVORAK, Josef: Topmanagement der Elektroindustrie von 1945 bis 1973, eine historische soziologische Untersuchung. 1974
- EMERESZ, Hannes: Entwicklung und Stand der Kleinwasserkraftwerke in Österreich. 1988
- FUHRBERG, Walter: Betriebshistorische Analyse der Entwicklung eines Unternehmens vom Klein- und Mittelbetrieb im Rahmen der österreichischen chemischen Industrie unter besonderer Berücksichtigung des Absatzbereiches. 1974
- GIRARDONI, Mario: Die Entwicklung der Rohr- und Rübenzuckerindustrie seit dem Zweiten Weltkrieg, mit besonderer Berücksichtigung der weitweiten Zuckerverknappung seit 1971. 1976
- GNEIST, Adolf: Die Entwicklung der österreichischen Schiindustrie und deren wichtigste Exportmärkte. 1974
- GÖSCHL, Gabriele: Die Entwicklung der österreichischen Sägeindustrie von 1918–1938. 1985
- GUTSMANN, Gunter: Die Entwicklung der chemischen Industrie in Österreich nach 1945. 1982
- Haiden, Alfred: Die österreichische Textilindustrie in den Jahren 1945–1966. 1986

- HEINDL, Gabriele: Die Entwicklung des alpinen Schilafs und seine Bedeutung für die Wirtschaft Österreichs. 1987
- HOEN, Mario: Darstellung und Analyse der österreichischen Schuhindustrie in den sechziger und siebziger Jahren unter Berücksichtigung allgemeiner Entwicklungstendenzen der heimischen Industrie. 1981
- HOFER, Karin: Die Entwicklung des Pressemarktes in Österreich seit dem Zweiten Weltkrieg. 1988
- HOPPICHLER, Brigitte: Österreichs Sägeindustrie – von 1955 bis 1978. 1979
- KIENNAST, Gerhard: Die Entwicklung der internationalen Bananenwirtschaft von den Anfängen bis zur Gegenwart: Eine historische Analyse unter besonderer Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Aspekte. 1989
- KOLL, Paul: 40 Jahre Entwicklung des Fachverbandes der Stein- und keramischen Industrie mit besonderer Berücksichtigung einiger Bereiche. 1987
- KOSAK, Hans: Kupferbergbau am Beispiel Mitterberg (Salzburg) – Firmengeschichte. 1977
- KRUMM, Werner: Die chemische Industrie Österreichs in den Jahren 1919 bis 1945. 1982
- KUBIN, Wilfried: Entwicklungsmöglichkeiten einer Automobilindustrie in Österreich nach dem Zweiten Weltkrieg, mit besonderer Berücksichtigung der Firma Porsche. 1975
- LESSIAK, Johanna: Der Bergbau im Lavanttal unter besonderer Berücksichtigung der Eisenglimmer- und Lithiumvorkommen. 1987
- LINDNER, Eva: Die Entwicklung der steirischen Raiffeisendachverbände auf dem Waren- und Verwertungsektor, unter besonderer Berücksichtigung der Geschäftstätigkeit seit 1945. 1981
- MATZINGER, Gerhard: Die Entwicklung der Spielbanken in Österreich im besonderen seit 1968. 1975
- MIKLAUTZ, Elisabeth: Die Entwicklung der österreichischen Rüstungsindustrie in Hinblick auf das Bundesheer als Abnehmer. 1981
- MORTSCH, Eugen Markus: Österreichs Möbelindustrie von 1955 bis 1980. 1981
- MÜLLER, Wolfgang: Die österreichische Energiewirtschaft von 1955 bis 1979. 1979.
- MÜLLER, Wolfgang: Die Entwicklung und weltwirtschaftliche Bedeutung der Kernenergie und ihre Probleme. 1983
- PETRONCZKI, Paul: Eine historische Unternehmeranalyse über das Topmanagement der Schuhindustrie und der ledererzeugenden Industrie. 1975

- PFEIFFER, Georg: Die Entwicklung der deutschen Pianoforteindustrie. 1975
- PIERO, de Mario G.: Die österreichische Magnesitindustrie. Historische Analyse und Struktur der Magnesitunternehmen unter besonderer Berücksichtigung ihrer Stellung in der Welt. 1975
- RAPATZ, Renate: Die Entwicklung einer Kärntner Baufirma unter besonderer Berücksichtigung der Lage der Bauwirtschaft. 1975
- SCHÖNBAUER, Helmut: Die Entwicklung des Weinbaues im nördlichen Weinviertel von 1945 bis 1985, unter besonderer Berücksichtigung des Gerichtsbezirkes Retz. 1986
- SOECKNICH, Roland: Die geschichtliche Entwicklung der pharmazeutischen Industrie Österreichs (von 1850 bis zur Gegenwart). 1978
- STOCKERT, Christoph: Probleme der österreichischen Forstwirtschaft in Berücksichtigung des privaten Großwaldbesitzes 1955 bis 1984. 1984
- SURHOLT, Vitus: Die Entwicklung der Elektroindustrie in Österreich nach dem Zweiten Weltkrieg (1945–1981). 1984
- TABORSKY, Christina: Österreichs Verstaatlichte Industrie in den Jahren 1959 bis 1966. 1989
- TESARIK, Peter-Harald: Geschichte der kommunalen Gasversorgung in Wien. 1988
- TOMAYER, Wilhelm: Die Entwicklung der Flugzeugfamilie Mc Donnell-Douglas DC-9 und deren Bedeutung für die Austrian Airlines, eine historisch-ökonomische Analyse. 1984
- VELTZE, Maximilian: Die Entwicklung der Lastkraftwagenproduktion in Österreich nach dem Zweiten Weltkrieg. 1978
- WINDISCH, Sigrid: Die Entwicklung der Kunststoffindustrie in Österreich. 1976
- WENGLER, Manfred: Entwicklung der österreichischen Nahrungs- und Genussmittelindustrie (1960–1980) im Rahmen des Ernährungswesens. 1982
- WIDL, Joahim: ECO TECH – Seibersdorf Technologieförderung in Innovationszentren. 1987
- ZOUFAL, Franz: 40 Jahre Entwicklung des Fachverbandes der Stein- und keramischen Industrie mit besonderer Berücksichtigung einiger Bereiche. 1987

## **Wirtschaftsgeschichte Regional**

- ALTZINGER, Elisabeth: Die Entwicklung des Steyrer Eisenwesens von 1850–1914, Fallstudie zur regionalen Industrialisierung. 1983

- BACHMAYER, Georg: Die wirtschaftliche Entwicklung der Gemeinde Vöcklabruck von 1960–1980. 1982
- EHRENBÖCK, Josef: Wirtschaftsentwicklung im Raum Gloggnitz ab 1945. 1973
- FLEICHHACKER, Kurt: Gründung und Entwicklung des Burgenländischen Winzerverbandes. 1984
- GRUBÖCK, Martin: Von der Pulverfabrik der K. u. K. Monarchie zum kalorischen Kraftwerk Dürnrohr – die Geschichte des Industriegeländes Moosbierbaum im 20. Jahrhundert. 1985
- HOFER, Heinz: Entwicklung der Industrie im unteren Inntal Bezirk Kufstein. 1983
- HÖGLINGER, Josef: Der wirtschaftliche und soziale Wandel des politischen Bezirkes Rohrbach/OÖ. seit 1955. 1987
- MAYER, K.: Die Entwicklung der Salzburger Industrie 1930–1955.
- MAYER, Karl: Die Entwicklung der burgenländischen Industrie (1921 bis 1938). 1972
- MESSBAUER, Erich: Die Wirtschaftsgeschichte Bad Vöslaus nach dem 2. Weltkrieg. 1986
- NAWARA, Alois: Die Entwicklung der Salzburger Industrie von 1930–1953. 1975
- NESSL, Reinhard Franz: Die Entwicklung der Industrie in Wiener Neustadt 1945–1973 unter besonderer Berücksichtigung der Industriegebiete Nord, Süd und Ost. 1977
- PEICHL, Barbara: Innovationen im Waldviertel. 1989
- RAMEDER, Beatrix: Die Entwicklung einer Weinbauregion und eines weinbauproduzierenden Großbetriebes.
- REISCHL, Rositta Pamela: Die wirtschaftshistorische Bedeutung des Triester Hafens aus der heutigen betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Sicht. 1989
- RIEDERER, Renate: Die Entwicklung der Industrie in Krems von 1945 bis zur Gegenwart. 1982
- SCHENK, Barbara: Wiener Neustadt – ein Zentrum der Rüstungsindustrie im Zweiten Weltkrieg. 1983
- ZINGANELL, Ulrike Maria: Eisenhämmer – Flöße – Kraftwerksbauten. Der energie- und verkehrswirtschaftliche Bedeutungswandel des Ennsflusses vom vorindustriellen Zeitalter bis zur Gegenwart. 1988

Autoren der 15. Broschüre

Univ.-Prof. Dr. Alois BRUSATTI

Univ.-Doz. Dr. Stefan KARNER

Dr. Bernd KLUGHARDT

Univ.-Prof. Dr. Franz MATHIS

Univ.-Prof. Dr. Herbert MATIS

Dir. Dkfm. Konrad RUMPOLD

Dkfm. Gerhard SWAROVSKI



# WAS UNS KRISTALL ÜBER DIE WELT GELEHRT HAT...



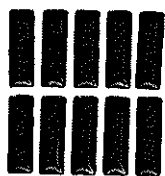
Schmetterlinge sind flatterhaft.



Schuhe sind verführerisch.



Dosen sind unentbehrlich.



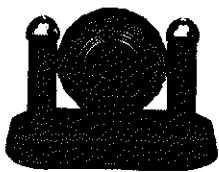
Mode ist wunderbar.



Steine sind märchenhaft.



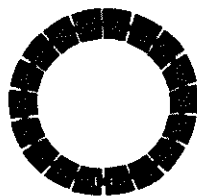
Wale sind empfindsam.



Uhren sind zeitlos.



Luster sind magisch.



Colliers verbinden.



**DANIEL SWAROVSKI CORPORATION**  
Die Kraft des Kristalls

D. SWAROVSKI & CO., A-6112 Wattens/Tirol