

**VEREIN DER WISSENSCHAFTLICHEN FORSCHUNG AUF DEM
GEBIETE DER UNTERNEHMERBIOGRAPHIE UND FIRMENGESCHICHTE**

**FIRMENGESCHICHTE
UND BETRIEBSWIRTSCHAFT**



Alois Brusatti · Johann Grün · Michael Hofmann · Hans Martinek

VEREIN DER WISSENSCHAFTLICHEN FORSCHUNG
AUF DEM GEBIETE DER
UNTERNEHMERBIOGRAPHIE UND FIRMENGESCHICHTE

FIRMENGESCHICHTE
UND
BETRIEBSWIRTSCHAFT

Alois Brusatti · Johann Grün · Michael Hofmann · Hans Martinek

Inhalt

Hans MARTINEK, Komm.-Rat Dkfm. Dr., Generalsekretär der Ersten
österreichischen Spar-Casse:

Zum Geleit 5

Alois BRUSATTI, Dr., ord. Prof. f. Wirtschaftsgeschichte, Prorektor der
Hochschule für Welthandel in Wien:

Firmengeschichte auf neuen Wegen 7

Johann GRÜNN, Komm.-Rat Dkfm., Vorstandsdirektor der VÖEST AG:

Die Finanzierungsprobleme eines expandierenden Unternehmens 12

Michael HOFMANN, Dkfm. Dr., ord. Prof. f. Unternehmensführung an der
Hochschule für Welthandel in Wien:

Generationenprobleme in Familienunternehmen 29

Anzeigenteil (Institutionen und Firmen, die die Drucklegung dieser
Broschüre gefördert haben) 45

Umschlaggestaltung: Kurt Lackner

Erschienen im November 1972

Eigentümer, Herausgeber und Verleger: Verein der wissenschaftlichen For-
schung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte.
Für den Inhalt verantwortlich: Hochschulprof. Dr. Alois Brusatti. Alle 1190 Wien,
Franz-Klein-Gasse 1 (Hochschule für Welthandel). Druck: Johann Zellmayer's
Söhne, 1140 Wien, Penzinger Straße 67.

Zum Geleit

Als vor einem Jahr der „Verein für wissenschaftliche Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte“ erstmals mit einer Pressekonferenz, einer Broschüre und einer Tagung an die Öffentlichkeit trat, war noch nicht absehbar, wie seine wissenschaftlichen Aufgaben von den interessierten Kreisen beurteilt werden könnten. Es war ein für Österreichs Wissenschaft etwas ungewöhnlicher Schritt, schon von Anfang an das Forschungsstreben mit einer Aufgabe für die Wirtschaft zu verbinden, und es entsprach meiner Anregung, die Firmengeschichte in wissenschaftlicher Weise erarbeiten zu lassen und dafür die bearbeiteten Unternehmen zu ersuchen, die Kosten zu übernehmen.

Nach einem Jahr kann man feststellen, daß diese Vorgangsweise beiden Institutionen, den wirtschaftlichen Unternehmen sowie der an sich zweckfreien Forschung, genützt haben. Einige Firmengeschichten sind inzwischen fertiggestellt worden, andere sind in Arbeit, daneben stehen Vereinbarungen mit weiteren Firmen vor dem Abschluß. Die Wissenschaftler des Vereins wollen aus den Ergebnissen der mit der Firmengeschichtsdarstellung verbundenen Forschungen eine neue Wissenschaftssparte begründen, die Professor Dr. Brusatti in seinem Aufsatz darlegt.

Ein weiterer Artikel stammt von Dkfm. Grün, Vorstandsdirektor der VÖEST, der sich mit der Entwicklung eines wichtigen Zweiges der Geschäftsführung des größten österreichischen Industrieunternehmens befaßt. Professor Dr. Hofmann von der Hochschule für Welthandel legt einen interessanten familien-

geschichtlichen Forschungsbeitrag vor, der eng mit der Problemstellung dieses Heftes verbunden ist.

Die Autoren dieses Heftes sind Wissenschaftler und Wirtschaftstreibende; sie symbolisieren durch ihre Mitarbeit das Ziel, das sich der Verein von Anfang an setzte: Gemeinsame Arbeit zum Nutzen von Wissenschaft und Wirtschaft.

Der Dank des Vorstandes des „Vereins der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte“ gilt allen, die für seine Ziele eingetreten sind; besonderer Dank aber den Firmen, die durch Anzeigenaufträge die Herausgabe dieser Broschüre erst ermöglichten.

Alois Brusatti

Firmengeschichte auf neuen Wegen

Ein Jahr „Verein der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte“

Am 11. März 1971 fand die konstituierende Sitzung des genannten Vereins statt. Ohne Verzögerung wurden sofort verschiedene Aktivitäten in die Wege geleitet. Dank dem großen Verständnis, vor allem der im Verein mitarbeitenden Mitglieder aus der Wirtschaft, und dank mancher Starthilfen seitens einiger Verbände und Unternehmer wurden eine Broschüre, die Gestaltung von Pressekonferenzen und Presseaussendungen sowie eine erste Arbeitstagung vorbereitet.

Mit Hilfe von Inseratenaufträgen erschien die erste Broschüre des Vereines, zu der bekannte Vertreter der Wirtschaft (z. B. Vizekanzler Präsident Dr. Bock), ausländische Gelehrte (Professor Dr. Redlich, Harvard – USA; Professor Dr. Treue, Göttingen) und Mitglieder des wissenschaftlichen Stabes des Vereines Beiträge lieferten. Eine Pressekonferenz am 4. November brachte ein überraschend vielfaches Echo, so daß man schon damals das Gefühl bekam, daß der Verein mit seiner Tätigkeit auf dem Gebiet der Firmengeschichte in eine „Marktlücke“ gestoßen ist.

Einige Firmen zeigten sich sofort an einer Zusammenarbeit mit dem Verein interessiert. Sie beauftragten nicht nur den Verein, ihre Firmengeschichte darzustellen, sondern erklärten sich auch bereit, die von den Wissenschaftlern des Vereines aufgestellte Methode der historischen Betriebsanalyse dafür voll zu akzeptieren. Damit wurde für diese Wissenschaftssparte ein neuer Weg beschritten, von dem sich nach einem Jahr Arbeit sagen läßt, daß er sich bewährt hat. Es ist erfreulich, festzustellen, daß

die vom Vorstand dieses Vereins aufgestellten ersten Ziele durch die Entwicklung rasch erweitert wurden.

Das zweite Aufgabengebiet des genannten Vereins ist die Erstellung von Unternehmerbiographien und Unternehmertypologien auf Grund sozialgeschichtlicher und soziologischer Methoden. Auch dieser Bereich wurde in Angriff genommen und konnte dank der Unterstützung des Forschungsförderungsfonds zu ersten Ergebnissen kommen. Demgemäß soll in einer der nächsten Publikationen der Schwerpunkt auf dem Gebiet der Unternehmerbiographie liegen.

Neue wissenschaftliche Methode

Von den wissenschaftlichen Mitgliedern wurde sehr früh ein Katalog für die historische Betriebsanalyse erarbeitet. Dabei wurden Erfahrungen der Firmenhistoriker, vor allem aber Methoden der Betriebswirtschaftslehre benützt. Der Katalog wurde so erstellt, daß er für alle Betriebsformen, gleichgültig ob es sich um Groß- oder Kleinbetriebe, um Produktions- oder Dienstleistungsunternehmen handelt, zu verwenden ist.

Der Katalog hat folgende Hauptpunkte, die im einzelnen noch aufgeteilt sind: 1. Eigentums- und Rechtsform, 2. Organisation und Management, 3. Einkauf, 4. Absatz und Verkauf (einschließlich Marketing, Werbung usw.), 5. Finanz- und Rechnungswesen, 6. Produktion (darunter auch technische Entwicklung, Lizenzen usw.), 7. Soziale Struktur (einschließlich Fluktuation, Sozialleistungen usw.), 8. Außerbetriebliche Einflüsse (Politik, Standort, Konkurrenzverhältnisse), 9. Unternehmen und Umwelt.

Mit Hilfe eines solchen Kataloges gehen die Mitarbeiter in die Firmen und beginnen ihre Bestandsaufnahme. Dabei werden in einem Großbetrieb mehrere Personen eingesetzt, die die einzelnen Sparten gesondert bearbeiten; in einem Mittel- oder Kleinbetrieb genügt meist ein Bearbeiter für die gesamte Bestandsaufnahme. Für solche Bestandsaufnahmen haben sich Studenten der Hochschule für Welthandel zur Verfügung gestellt, die dadurch auch Material für ihre Dissertationen oder

Diplomarbeiten erhalten. Bisher sind fast 30 Dissertanten und Diplomanden auf dem Gebiet der Firmengeschichte tätig gewesen oder arbeiten noch daran.

Die von den Mitarbeitern erforschten Strukturen und Detailfragen werden von einem hochqualifizierten Bearbeiter analysiert. Die Analyse besteht aus der Zusammenfassung und kritischen Beurteilung des faktologischen Rohmaterials nach betriebswirtschaftlichen Kriterien, der Einbettung des Untersuchungsgegenstandes in die allgemeine gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Entwicklung, der Stoffgliederung und Erarbeitung von Richtlinien für die Darstellung. Diese Analyse entspricht daher einem Gutachten hoher wissenschaftlicher Qualität und dient neben firmenhistorischen auch betriebswirtschaftlichen Zwecken.

Der Verein ist auch bereit, die Darstellung des erforschten Materials zu übernehmen. Die literarische Gestaltung erfolgt in Form eines satzreifen Manuskriptes, und es werden auch klischeefähige Bildvorlagen als Voraussetzung für die technische Gestaltung hergestellt. Der Verein ist aber auch bereit, die Darstellung sowie die weitere Ausgestaltung der Firma selbst oder anderen Personen zu übertragen.

Bisher wurde eine Firmengeschichte vollkommen fertiggestellt; sie ist auch bereits gedruckt erschienen (Firma Scheibe, Wien). Zwei weitere Analysen sind abgeschlossen und werden von den betreffenden Firmen als Grundlage für ihre Firmengeschichte benützt. Weiters sind derzeit Untersuchungen über die Bestandsaufnahmen von zwei der größten Firmen Österreichs in Bearbeitung. Andere Firmen zeigten sich interessiert, und einige Verträge stehen vor dem Abschluß.

Der wissenschaftliche Zweck

Neben der erfreulichen Tatsache, daß Unternehmen verschiedener Größenordnung ihre Firmengeschichte auf wissenschaftlicher Basis erstellen wollen, bleibt für den „Verein“ das wissenschaftliche Ziel vorrangig. Nach einem Jahr Arbeit läßt sich fest-

stellen, daß unsere Forschungsergebnisse aus vier Gründen auch wissenschaftliche Erfolge erkennen lassen:

a) Die Wirtschaftsgeschichte blieb bis heute im wesentlichen eine Geschichte einzelner volkswirtschaftlicher oder anderer größerer Einheiten. Es existieren zwar in reicher Anzahl Firmengeschichten, doch kam es mangels einer Systematik bei der Gestaltung der Firmengeschichten zu keiner oder nur zu einer ungenügenden Verwertung der einzelnen firmengeschichtlichen Untersuchungen. Erst der nach betriebswirtschaftlichen Verfahren eingerichtete Katalog, dessen Kriterien an die Erarbeitung und Gestaltung solcher Monographien angelegt werden, kann zu einer Systematik firmengeschichtlicher Untersuchungen und damit zu Wirtschaftsgeschichte führen, die auch die Entwicklung innerhalb der Unternehmen und Betriebe berücksichtigt. Zur bisherigen, im wesentlichen als Macro-Economic History bekannten Methode tritt als Ergänzung die Methode der Micro-Economic History.

b) Die eingehende Durchleuchtung der Betriebe, vor allem auch hinsichtlich der Sozialstruktur, führt zu Ansätzen einer Sozialgeschichte, die stärker auf das Leben der in der Wirtschaft tätigen Personen ausgerichtet ist.

c) Wissenschaftliche Erkenntnisse werden sich auch für die Betriebswirtschaftslehre ergeben. In dieser Wissenschaftssparte arbeitet man sehr intensiv mit den sogenannten „Fallstudien“ (case-studies). Für solche Fallstudien sind aber firmenhistorische Untersuchungen notwendig, womit die historische Betriebsanalyse zu einer wichtigen Hilfswissenschaft der Betriebswirtschaftslehre werden kann.

d) Wichtige Entscheidungen innerhalb von Unternehmungen bewirken oft Folgen, deren Auswirkungen erst viel später erkannt werden. Hier liegt ein wesentlicher Aufgabenbereich der Firmengeschichte, weil erst aus den Untersuchungen über Entscheidungen in der Firma und deren Auswirkungen Hilfsmöglichkeiten für bevorstehende Entscheidungen der Unternehmensführung erwachsen.

Diese vier wissenschaftlichen Aspekte, aber auch die aus der Tätigkeit des Vereins entstandene Verflechtung von Wirtschaftswissenschaft und Wirtschaftspraxis lassen die Hoffnung aufkommen, daß die Arbeit des Vereins nicht bedeutungslos war, und daß sich für die Zukunft ein noch größeres Arbeitsgebiet ergeben wird.

Die Finanzierungsprobleme eines expandierenden Unternehmens

Die VÖEST ist auf Grund ihres Werdeganges, ihrer Bedeutung und ihres Leistungsvermögens eines der österreichischen Unternehmen geworden, denen es gelungen ist, vom Nullpunkt des Jahres 1945 weg echte Weltgeltung zu erlangen.

Im folgenden soll ein Abriß über die finanziellen Probleme eines expandierenden Unternehmens – nun schon aus geschichtlicher Sicht – vermittelt werden. Er beschränkt sich auf die Muttergesellschaft des VÖEST-Konzerns, auf die VÖEST AG, mit den Betriebsstandorten Linz und Liezen.

Zur Gegenüberstellung wurden die Jahre 1955 und 1970 gewählt, weil einerseits das Geschäftsjahr 1955 das erste auf die Schillingeröffnungsbilanz – errichtet per 1. 1. 1955 – und auf die etwa 10jährige Wiederaufbauphase 1945–1955 folgende Jahr war und weil andererseits das Geschäftsjahr 1970 das letzte Geschäftsjahr ist, für das eine verabschiedete Bilanz vorliegt. Nicht zuletzt läßt die große zeitliche Differenz von 15 Jahren Unterschiede und Veränderungen besonders deutlich zutage treten.

Die ersten vier Daten der Aufstellung auf Seite 13 stellen das mengenmäßige Wachstum des Unternehmens unter Beweis. Die auffallendsten Steigerungen ergaben sich bei Roheisen, Rohstahl und Walzware. Weniger augenfällig ist die Produktionssteigerung in der Kokerei, deren Kapazität schon in der Kriegszeit im wesentlichen die heutige Größe besaß.

Die folgenden Ziffern bringen die Expansion in wertmäßiger Hinsicht zum Ausdruck. Generell darf hiezu bemerkt werden, daß sich die wertmäßige Wachstumsziffer naturgemäß aus Inflationsrate und realem Wachstum zusammensetzt.

Die folgenden Daten zeigen das Wachstum des Unternehmens:

		1955	1970	Ver- änderung
Kokserzeugung	(in 1.000 t)	1,450	1,768	+ 318
Roheisenerzeugung	(in 1.000 t)	1,020	2,082	+ 1,062
Rohstahlerzeugung	(in 1.000 t)	752	2.367	+ 1,615
Blecherzeugung	(in 1.000 t)	482	1,588	+ 1,106
Betriebsleistung ¹⁾	(Mio S)	3,517	9,981	+ 6,464
davon Umsatz ²⁾	(Mio S)	3,421	8,811	+ 5,390
hievon Export ³⁾	(%)	43	57	+ 14
Investitionen (Sachanlagevermögen) ⁴⁾	(Mio S)	245	947	+ 702
Abschreibungen ⁵⁾	(Mio S)	419	667	+ 248
Unversteuertes Jahresgewinn vor Sonder-Afa ⁶⁾	(Mio S)	137	965	+ 828
Bilanzgewinn ⁷⁾	(Mio S)	44	228	+ 184
Dividende	(%)	3	16	+ 13
Cash Flow ⁸⁾	(Mio S)	440	1,034	+ 594
Zahl der Mitarbeiter per 31. 12. ⁹⁾		14.841	23.019	+ 8.178

- ¹⁾ Die Betriebsleistung setzt sich zusammen aus Umsatz, Bestandsveränderungen und aktivierten Eigenleistungen, die im Rahmen der VÖEST in der Regel eine beachtliche Höhe erreichen. Eindeutig wird jedoch die Betriebsleistungsgröße von der Umsatzgröße dominiert.
- ²⁾ Aus der Veränderung resultiert ein jahresdurchschnittliches Wachstum von mehr als 10 %, also 1955–1970 157 %.
- ³⁾ Aus der Erhöhung des Anteils der Auslandslieferungen um 241 %, das sind 16 % pro anno, am Gesamtumsatz ist erkenntlich, daß der heimische Markt nicht in adäquater Weise in der Lage war, den Leistungszuwachs der VÖEST aufzunehmen.
- ⁴⁾ Die Veränderung ist im Hinblick auf das schon im Jahr 1970 im Gang befindlich gewesene Sonderinvestitionsprogramm „Ausbau auf eine Rohstahlerzeugung von 3,1 Mio Jahrestonnen“ außergewöhnlich.
- ⁵⁾ Auf die Abschreibungen und deren Finanzierungsfunktion wird noch später (Seite 25) zurückzukommen sein.
- ⁶⁾ Die außergewöhnliche Höhe des Ergebnisses 1970 und die damit zutage tretende Differenz zum Jahr 1955 ist dem Umstand zuzuschreiben, daß sich die Effekte aus starker Nachfrage und kostengünstiger Produktion gerade im Jahr 1970 addierten, was für das Jahr 1971 leider nicht mehr zutrif.
- ⁷⁾ Beide Größen sind nicht nur eine Folge der Ertragslage, sondern auch der Ausschüttungspolitik eines Unternehmens. Aus der Divergenz zwischen der Ausschüttung 1955 und 1970 mag ersehen werden, daß sich nicht nur die Ertragslage, sondern auch die Ausschüttungspolitik des Unternehmens geändert haben.
- ⁸⁾ Diese in den letzten Jahren immer mehr in Mode gekommene betriebswirtschaftliche Ziffer bedeutet schlechthin nichts anderes als den Ausdruck der Selbstfinanzierungskraft eines Unternehmens. Die Veränderung zwischen beiden Jahren spricht für die Veränderung der Selbstfinanzierungskraft der VÖEST.
- ⁹⁾ Sie ist – wie dies bei einer Steigerung der Produktivität wohl nicht anders sein darf – am relativ geringfügigsten gestiegen: 55 %. Die Betriebsleistung pro Kopf der Belegschaft hat sich von S 237.000,— im Jahr 1955 auf S 433.000,— im Jahr 1970 erhöht. Bei Unterstellung einer $3\frac{1}{2}\%$ igen jährlichen Inflationsrate resultiert aus dieser Leistungsveränderung ein realer Zuwachs von rd. S 70.000,— je Mitarbeiter.

Die finanzwirtschaftlichen Aufgaben

Die finanzwirtschaftliche Aufgabenstellung gleicht dem volkswirtschaftlichen magischen Dreieck „Vollbeschäftigung – Geldwertstabilität – Wachstum“ und besteht aus den Dreieckspunkten „Stabilität – Rentabilität – Liquidität“.

Die Aufgabenstellung der betrieblichen Finanzwirtschaft, nämlich alle im Zusammenhang mit Kapitalbeschaffung, Kapitaldisposition und Kapitalrückzahlung erforderlichen Maßnahmen

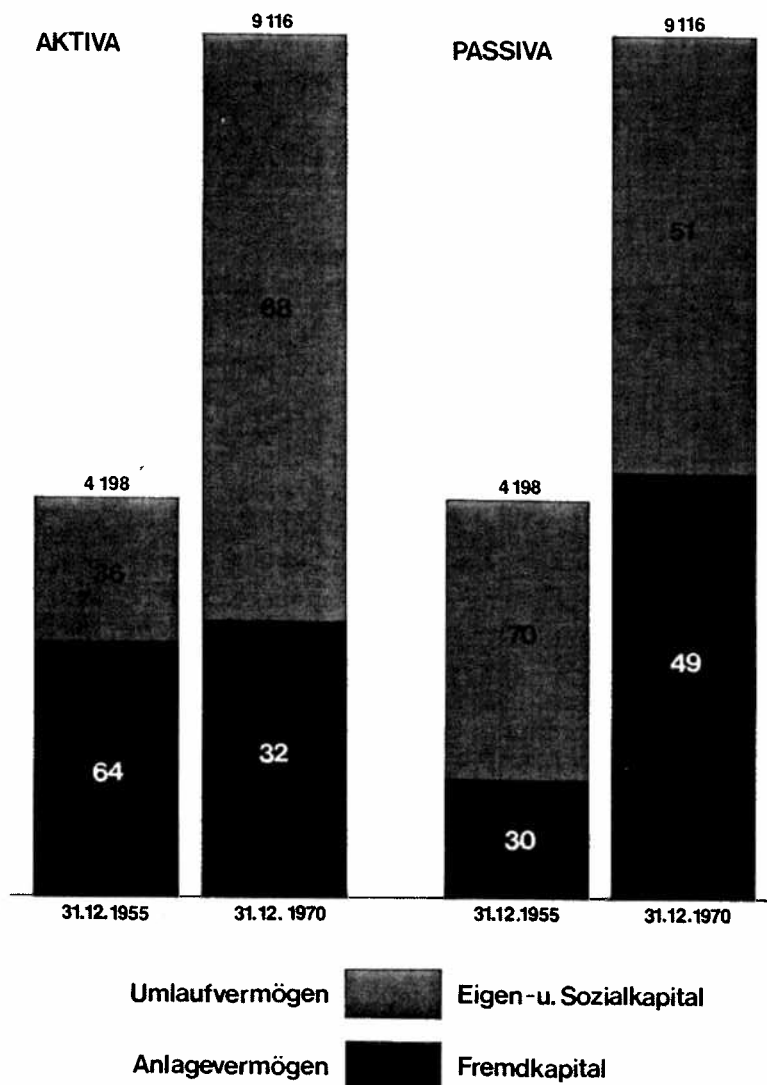
zu setzen, soll unter Bedachtnahme auf Sicherheit, also unter Stabilitätsgesichtspunkten, Minimierung der Kapitalkosten und Maximierung der Kapitalerträge, also unter Rentabilitätsgesichtspunkten, sowie Gewährleistung der allzeit gegebenen Zahlungsbereitschaft, also unter Liquiditätsgesichtspunkten, erfüllt werden. Die Zielsetzung, alle drei Forderungen bestmöglich zu erfüllen, kann nur in einer Optimierung bestehen, die von der Unternehmenszielsetzung einerseits und den Gegebenheiten des Marktes andererseits abhängig ist.

Die Unternehmensbilanz als eine Art von Spiegelbild, als Rechenschaftslegung darüber, wohin die unternehmerischen Aktivitäten führen, gibt Aufschluß, in welchem Ausmaß der Forderung nach Stabilität in der Unternehmensfinanzierung entsprochen wurde bzw. werden konnte. Die Struktur der Passivseite, also der Finanzierungsseite, verrät uns, wie belastbar ein Unternehmen in Krisenzeiten ist, wie hoch seine Fähigkeit ist, Verluste einzustecken, wie stark seine Unabhängigkeit ist. Hoher Eigenfinanzierungsgrad unterstreicht das Sicherheits- und Unabhängigkeitsdenken, mag jedoch auch teuer sein, das heißt, den Rentabilitätsgrad der eingesetzten Eigenmittel senken. Niedriger Eigenfinanzierungsgrad unterstreicht das Sicherheits- und Unabhängigkeitsdenken, mag jedoch auch teuer sein, das heißt, den Rentabilitätsgrad der eingesetzten Eigenmittel senken. Niedriger Eigenfinanzierungsgrad mag Ausdruck der hohen Risikofreude eines Unternehmens, aber auch ein Zeichen und Eingeständnis der Not sein.

Struktur der Unternehmensfinanzierung

Das Schaubild auf Seite 16 zeigt, daß die absoluten, im Anlagevermögen gebundenen Werte des Jahres 1970 sich nur geringfügig von den Buchwerten des Jahres 1955 unterscheiden bzw. sich der Anteil des Anlagevermögens am Unternehmensgesamtvermögen von 64 % im Jahr 1955 auf 32 % im Jahr 1970 reduzierte. Das Umlaufvermögen war dementsprechend im Jahr 1955 mit 36 %, im Jahr 1970 aber mit 68 % am Gesamtunter-

Bilanzstruktur - Vergleich I (in Mio S)



nehmensvermögen beteiligt. Diese Verschiebung ist einerseits auf die Abschreibungspolitik, andererseits aber – und dies zum überwiegenden Teil – darauf zurückzuführen, daß die VÖEST im Jahr 1970 im Umlaufvermögen eine gewaltig angestiegene Vorrätehaltung und den Absatz in unvergleichlich höherem Ausmaße als früher zu finanzieren hatte.

Die Bereitstellung der im Vermögen investierten Mittel erfolgte im Jahre 1955 noch zu 70 % aus Eigen- (65 %) und Sozialkapital (5 %) und nur zu 30 % aus Fremdkapital. Infolge des Umstandes, daß sich das Bilanzvolumen des Jahres 1955 mehr als verdoppelte und daß der Aufbau von Eigen- und Sozialkapital nicht im gleichen Maße vorgenommen werden konnte, verschlechterten sich die Deckungsverhältnisse. Eigen- (35 %) und Sozialkapital (16 %) deckten das Unternehmensvermögen nur mehr zu 51 %, 49 % des Unternehmensvermögens mußten aus Fremdmitteln finanziert werden.

Es gibt nun keine Normantwort auf die Frage, inwieweit das Vermögen eines Unternehmens aus eigenen Mitteln finanziert sein muß, bzw. inwieweit es aus Fremdkapital gedeckt werden soll. Die Teilantwort wird in jedem Falle heißen: Das hängt ganz davon ab, wie die Struktur der Vermögensseite aussieht, wie teuer das Fremdkapital ist, wie risikoanfällig das Unternehmen ist usw.

Für ein Unternehmen der außerordentlich konjunkturrempfindlichen Stahlindustrie steht jedoch außer Zweifel, daß der Stabilität der Unternehmensfinanzierung außerordentliche Bedeutung beigemessen werden muß. Daraus ist zu folgern, daß diese Unternehmen mit relativ hohen Eigenmitteln ausgestattet werden müssen. Wenn die Unternehmen nicht in der Lage sind, ihre Eigenmittel so aufzubauen, daß die im Zuge von Wachstum und Scheinwachstum sich aufblähenden Bilanzvolumen eine adäquate Eigenmitteldeckung finden können, wird in jedem Fall die Stabilität der Unternehmensfinanzierung leiden. Die Deckung des Eigenmittelbedarfes stellt für alle Unternehmen eine zentrale finanzielle Problematik dar. Eigenmittel aus der Innenfinanzierung zu beschaffen, setzt entsprechende Ertrags-

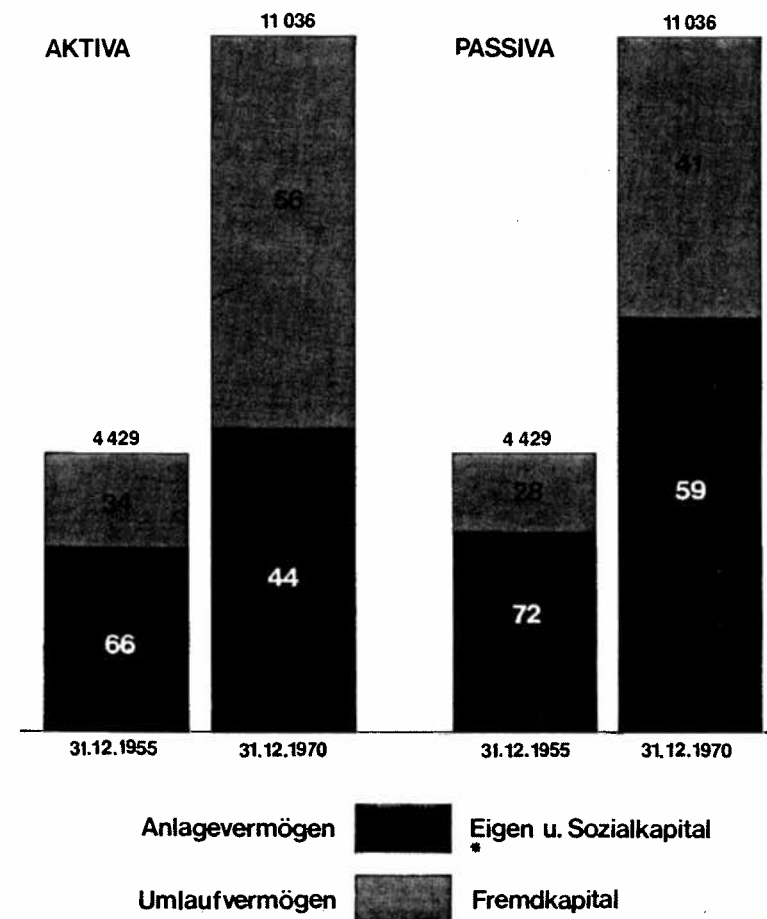
kraft und niedrige Steuern bzw. solche steuerliche Maßnahmen voraus, die dem Bedürfnis der Unternehmen nach Selbstfinanzierung entgegenkommen. Eigenmittel aus der Außenfinanzierung zu erlangen, setzt Eigentümer voraus, die nicht nur Interesse an einer weiteren Kapitalzuführung haben, sondern auch entsprechende Mittel hierfür aufzuwenden bereit sind. Von einer erst in der Bilanz 1971 wirksam werdenden Kapitalerhöhung im Betrage von 370 Millionen abgesehen, hat der Eigentümer der VÖEST, die Republik Österreich, bzw. heute die Österreichische Industrieverwaltungs-AG, der VÖEST in der gesamten Nachkriegsgeschichte keine Eigenmittel zugeführt. Die VÖEST war also bisher immer auf sich, bzw. ihre Selbstfinanzierungskraft angewiesen. Die in der Bilanz zum Ende 1970 ausgewiesenen echten Eigenmittel im Betrag von 3,1 Mrd S sowie die das Sozialkapital darstellenden Quasi-Eigenmittel von 1,5 Mrd S, zusammen also 4,6 Mrd S, wurden ausschließlich von der VÖEST selbst erwirtschaftet.

Aus dem Blickwinkel der Nichtzuführung von Eigenmitteln durch den Eigentümer muß auch die bis zum Jahr 1968 praktizierte Ausschüttungspolitik der VÖEST verstanden werden. Die bis dahin ausgeschütteten Jahresdividenden von 3 bis 5 % waren ein Ausdruck der Notwendigkeit, der sich ein verantwortungsbewußter Vorstand in solchen Situationen gegenübergestellt sehen muß, nämlich die erwirtschafteten Gewinne so weit wie möglich zu thesaurieren. Die Änderung der Steuergesetzgebung hinsichtlich der Besteuerung von Ausschüttungen war für die VÖEST Anlaß, ihre Ausschüttungspolitik den neuen Gegebenheiten anzupassen. Erfolg: Ausschüttung 1969: 13 %, 1970: 16 % des seit der Schillingeröffnungsbilanz gegebenen Grundkapitals von 1,4 Mrd S.

Die geänderte Ausschüttungspolitik der VÖEST legte letztlich auch den Grundstein dafür, daß der Eigentümer der VÖEST im Jahre 1971 erstmals eine Kapitalerhöhung gewährte.

Eine neben dem Aufbau von Sozialkapital nicht laut genug zu preisende Variante der Quasi-Eigenmittelbildung stellt die Möglichkeit der Inanspruchnahme vorzeitiger Abschreibungen dar.

Bilanzstruktur - Vergleich II (in Mio S)



* Reserve aus Gewinnverwendung für Sonderbewertung

Die daraus resultierenden stillen Reserven sind für ein investitions- und ertragsstarkes Unternehmen eine sehr gewichtige Stütze des finanziellen Rückgrates. Werden diese Reserven sichtbar gemacht, leitet sich daraus – weil Eigenmittelcharakter tragend – also Quasi-Eigenkapital – eine beachtliche Verbesserung des strukturellen Bilanzbildes ab.

Die stillen Reserven aus der Vornahme vorzeitiger Abschreibungen beziffern sich per Ende 1955 mit 231 Mio S, per Ende 1970 mit 1,9 Mrd S; die Erhöhung des Anlagevermögens um diese Werte und deren gleichzeitige Einstellung in die Finanzierungsseite bringt den im Schaubild auf Seite 19 erkennbaren Effekt. Es ändert sich gegenüber dem Schaubild auf Seite 16 nicht nur die Struktur der Vermögensseite zugunsten des Anlagevermögens, sondern auch die Struktur der Kapitaleseite zugunsten der Eigenkapitalausstattung. So verbessert sich die Deckung der Vermögenswerte durch Eigenmittel bzw. Quasi-Eigenmittel per 1955 von 70 % auf 72 %, per 1970 von 51 % auf 59 %.

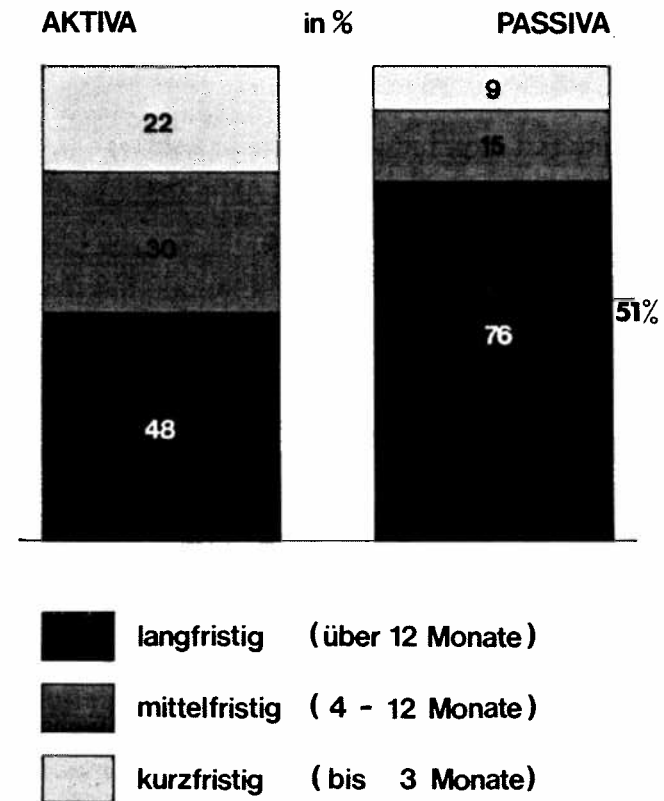
Abschließend zur finanzwirtschaftlichen Forderung nach Stabilität sei festgestellt, daß das Interesse der VÖEST an Sicherheit in der Finanzierung auf Grund der gezeigten Zahlenwerte nachdrücklich unter Beweis gestellt werden sollte, und daß die VÖEST hinsichtlich der Güte ihrer Finanzstruktur im Spitzenfeld der internationalen Stahlindustrie zu finden ist.

Liquiditätsstatus

Der finanzwirtschaftlichen Forderung nach einer gesicherten Liquidität, somit nach der allzeit gegebenen Zahlungsbereitschaft, wird naturgemäß die ihr gebührende Bedeutung beigemessen.

Die Darstellung des Liquiditätsstatus der VÖEST per 31. 12. 1970 auf Seite 21 läßt erkennen, daß für diese Momentaufnahme eine mehr als fristengerechte Finanzierung gegeben war. Kurz- und mittelfristig verfügbares Vermögen stand in jedem Falle geringeren kurz- und mittelfristigen Schulden gegenüber. Die Eigenmittel (51 %) allein, denen ausschließlich langfristiger Charakter

Mittelbindung u.-bereitstellung nach Fristigkeiten (per 31.12.1970)



zuerkannt werden muß, deckten die gesamten langfristig gebundenen Vermögenswerte (48 %). Daß darüber hinaus, also neben der aus dem Status ersichtlichen Mittelverwendung und -aufbringung, Kreditlinien in ausreichendem Maß zur Verfügung stehen, ist selbstverständlich. Ebenso selbstverständlich ist, daß jeder verfügbare Schilling zinsbringend veranlagt wird.

Rentabilität

Diese „zinsbringende Veranlagung“ gibt auch die Veranlassung, sich kurz dem Erfordernis nach Anwendung entsprechender Rentabilitätsgesichtspunkte bei Erfüllung der finanzwirtschaftlichen Aufgaben zuzuwenden. Wenngleich die Finanzwirtschaft eines Unternehmens nicht die Verantwortung innerhalb des Unternehmensgeschehens dafür tragen kann, daß der Einsatz des gesamten verfügbaren Kapitals zu maximaler Rendite führt – diese Verantwortung trifft die Finanzwirtschaft nur, soweit sie für die bestmögliche Veranlagung frei verfügbar liquider Mittel sorgen kann – ist es ausschließlich an der Finanzwirtschaft eines Unternehmens gelegen, die für die Unternehmensfinanzierung erforderlichen Mittel so kostengünstig wie möglich zu beschaffen. Wie günstig Fremdmittel beschafft werden können, hängt unter anderem weitgehend von der Güte des Unternehmens, insbesondere von der Güte der Finanzierungsstruktur dieses Unternehmens, ab. So zeigt hohe Stabilität in der Unternehmensfinanzierung wegen der damit in der Regel verbundenen höheren Kreditwürdigkeit die Wirkung günstiger Kapitalbeschaffungskosten. Der für das Vermögen der VÖEST geltende, trotz aller Expansion noch immer hohe Eigenfinanzierungsgrad kann von uns in der beschriebenen Weise genutzt werden.

Einen ziffernmäßigen Teilaspekt bezüglich der Funktion der Finanzwirtschaft eines Unternehmens gibt die Zinsenbilanz. Die Zinsenbilanz der VÖEST schloß im Jahr 1970 bei

Ertragszinsen von 224 Mio S

Aufwandszinsen von 99 Mio S

mit einem positiven Überhang von 125 Mio S.

Diese 125 Mio S Zinsenüberschuß sind eine gewiß recht eindrucksvolle Nettoertragsposition, die eben besagt, daß die Erträge aus der aktiven Finanzierung, mit der insbesondere die Absatzfinanzierung und die Veranlagung von liquiden Mitteln gemeint ist, die Kosten der passiven Finanzierung beträchtlich überstiegen haben. Eine Erscheinung, die angesichts der gewaltigen finanziellen Anspannung des vergangenen und auch der kommenden Jahre nicht so schnell eine Wiederholung finden kann. Die durch die großen Investitionsvorhaben der VÖEST bedingte hohe Inanspruchnahme von Fremdmitteln wird ihren Niederschlag in einer Verschlechterung der Bilanzstruktur und in einer fühlbaren Verschlechterung der Zinsenbilanz finden. 1971 betrug der Ertragszinsenüberschuß nur mehr 92 Mio S.

Kapitalquellen

Die Finanzierungs- oder Bewegungsbilanz auf Seite 24 bringt zum Ausdruck, in welchem Ausmaße, bezogen auf die Bestände per 1. 1. und 31. 12. 1970, Kapital verwendet, bzw. wie es aufgebracht wurde. Die Verwendung für Vermögensaufbau und Schuldenabbau soll hier nicht so sehr interessieren wie die Aufbringung dieser rund 2,4 Mrd S.

Im Rahmen der Innenfinanzierung war und ist es vor allem die Kapitalfreisetzung über Desinvestition, die sich als Hauptgröße der Selbstfinanzierung erweist. Für 1970 war dies eine freigesetzte Kapitalgröße von 716 Mio S, die aus Normal- und Sonderabschreibungen stammten, wobei letztere wegen der damit verbundenen Reservebildung zu Quasi-Eigenkapital führen. In Abhängigkeit von der jeweiligen Ertragskraft steht die Möglichkeit der Rücklagenbildung, also die Bildung echten Eigenkapitals. Vor der Bildung von Rücklagen tritt allerdings in der Regel der stille Teilhaber eines jeden Unternehmens, der Staat, auf die Bühne und kassiert den ihm gemäß Gesetz zustehenden Obolus. Von jedem Gewinnschilling sind dies rund 65 Groschen. Eine Höhe, die die Eigenkapitalbildung über Rücklagenbildung äußerst erschwert. Die VÖEST hat von der Möglichkeit der Rück-

Finanzierungsbilanz

Mittelherkunft	Mio S	%
Erhöhung Gewinnvortrag	4	—
Dotierung der Rücklagen	16	1
Dotierung der Vorsorge für Pensionen und Abfertigungen	136	6
Abschreibungen und Abgänge im Anlagevermögen	716	30
Verminderung der flüssigen Mittel	269	11
Innenfinanzierung	1141	48
Zunahme der langfristigen Kredite	99	4
Erhöhung der mittel- und kurzfristigen Verbindlichkeiten (einschl. Rückstellungen)	1119	48
Außenfinanzierung	1218	52
Gesamt	2359	100

Mittelverwendung	Mio S	%
Investitionen an Werksanlagen	947	40
Zugänge im Finanzanlagevermögen	71	3
Langfristige Investitionen	1018	43
Aufstockung der Vorräte	957	41
Erhöhung der Wertpapiere	249	10
Zunahme der Forderungswerte	135	6
Erhöhung des Umlaufvermögens	1341	57
Gesamt	2359	100

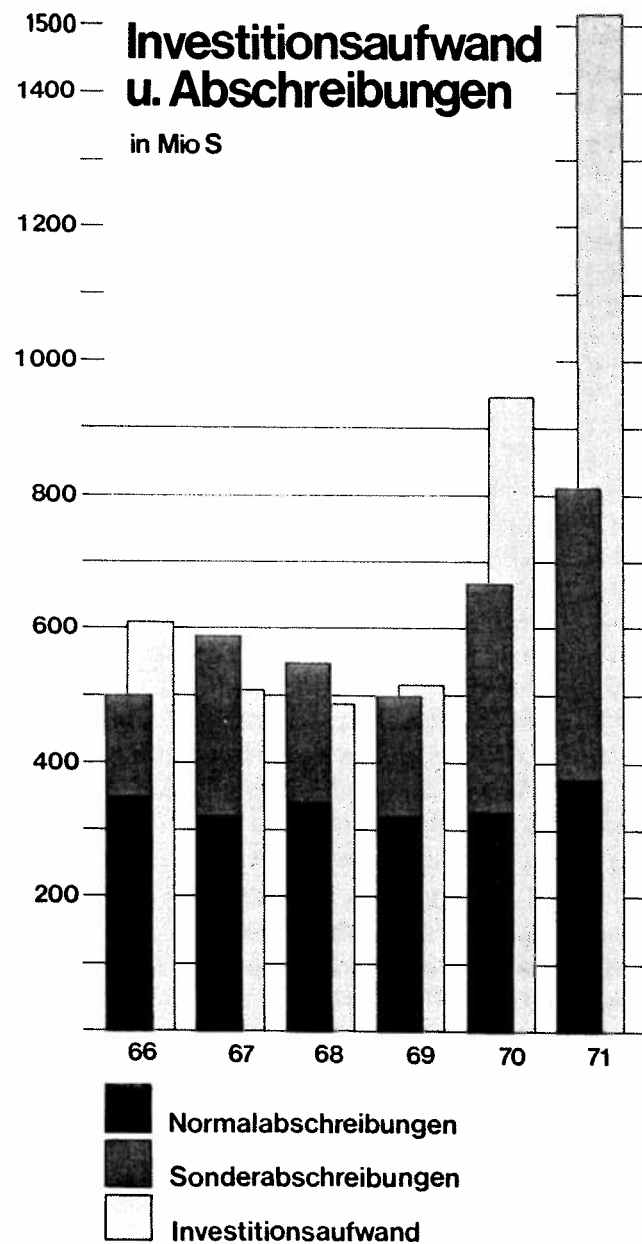
lagenbildung im Jahre 1970 nur sehr sparsam Gebrauch gemacht. Die VÖEST geht heute den Weg, ihre Überschüsse zu einem hohen Anteil für den Aufbau einer weiteren Quasi-Eigenkapitalgröße, für das Sozialkapital, zu verwenden. Diese Kapitalart hat im Hinblick darauf, daß sie die Kapitalbasis für die Ge-

währung von Abfertigungen und betrieblichen Zusatzpensionen darstellt, an sich Verpflichtungscharakter, andererseits trägt sie, im Hinblick auf die Unverzinslichkeit – wobei allerdings nicht die kostenmäßige Verzinsungsfrage gemeint ist – und auf die langfristige Verfügbarkeit Züge von Eigenkapital. Diese Vorsorgen wurden im Jahre 1970 aus dem vom Unternehmen erwirtschafteten Ertrag mit 136 Mio S dotiert. Unter Einbeziehung der Vermögensumschichtungsposition – Verminderung der flüssigen Mittel im Ausmaß von 269 Mio S – wurden im Jahr 1970 rund 1,1 Mrd S aus der Innenfinanzierung aufgebracht.

Die Inanspruchnahme der Quellen der Außenfinanzierung beschränkte sich im Jahr 1970 auf die Hereinnahme von verschiedenfristigem Fremdkapital, das mit 99 Mio S langfristig bzw. mit 1,1 Mrd S kurz- und mittelfristig aufgebracht wurde. Der VÖEST blieb die zweite Möglichkeit, über die Außenfinanzierung Geld in das Haus zu bringen, nämlich über die Einschüsse seitens des Eigentümers, bis zum Jahre 1971 verschlossen. Diese Kapitalzufuhr – insgesamt waren es die schon angeführten 370 Mio S – erscheint in dieser Bewegungsbilanz natürlich noch nicht.

Während in den mittleren und Endsechzigerjahren einmal geringfügig mehr bzw. weniger investiert wurde, als verdiente Abschreibungen zur Verfügung standen, ist in den Jahren 1970 und 1971 als Folge der angelaufenen Großinvestitionsprogramme der Fall eingetreten, daß die Abschreibungsrückflüsse zur Bedeckung der für die Investitionen erforderlichen Mittel bei weitem nicht mehr ausreichten. Der Rest mußte daher aus anderen, langfristig zur Verfügung stehenden Quellen finanziert werden (siehe Schaubild Seite 26).

Der Investitionsbegriff ist hiebei im weitesten Sinne, nämlich im Sinne von Kapitalverwendung schlechthin, aufzufassen. Die Kapitalverwendung für Investitionen in Sach- und Finanzanlagevermögen und für ein im Bereiche der Vorräte und Forderungen fast zwangsläufig höher werdendes Umlaufvermögen erfordert in der Finanzplanungsperiode 1972 bis 1976 den gewaltigen Betrag von 9,6 Mrd S zu heutigen Preisen. Erfreulich ist hiebei, daß wir aus heutiger Sicht in der Lage sein werden, rund 75 %



des erforderlichen Kapitals im Wege der Eigen- und Selbstfinanzierung, das sind also diese 7,3 Mrd S, werden bedecken können und daß wir nur für den Rest von diesen 2,3 Mrd S den Kapitalmarkt werden ansprechen müssen. Teilschritte in dieser Richtung haben wir bereits unternommen, und zwar unter anderem durch die Emission von Schilling- und Schweizerfrankenanleihen.

Nach diesem Ausflug in die Finanzsphäre der VÖEST, der Darstellung der Aufgaben des finanziellen Bereiches, ihrer Bewältigung in Vergangenheit und Zukunft, sei zum Schluß folgende Bemerkung gestattet: Das bisherige erfolgreiche Wirtschaften der VÖEST hat einen sichtbaren Ausdruck in einer soliden Finanzierungsstruktur gefunden. Diese Tatsache wird auch für die nun beschlossene Stahlkooperation ihre positiven Auswirkungen zeitigen.

Generationenprobleme in Familienunternehmen

Probleme der Nachfolge sind meistens schwierig; in Familienunternehmen können sie sogar zu Schicksalsfragen werden. Nicht selten entstehen Situationen, in denen der „Potentat“ der Familie – besonders dann, wenn er zugleich die Gründerpersönlichkeit ist – durch sein Verhalten im Alter das eigene Lebenswerk und die bewußt angestrebte Weiterführung des Unternehmens in der eigenen Familie schwer gefährdet oder gar zunichte macht. „Wenn der Autokrat alt wird und seine Leistungskraft verliert, verbeißt er sich oft zu lange in seine Vorgesetztenposition, oder er wird durch eine Revolution seiner Untergebenen ausgebootet.“ (1) Ein Ausbooten fällt allerdings gerade bei Familienunternehmen nicht leicht.

Ein weiteres Problem, das sich besonders in den letzten Jahrzehnten verstärkt stellt, ist das Nachfolgen von Töchtern in der Geschäftsleitung. Wie im Unternehmerbrief des Deutschen Industrieinstitutes in einem Artikel über die Vereinigung von Unternehmerinnen zu lesen war, steigt die Zahl der Fälle, in denen Töchter systematisch auf die spätere Unternehmensleitung vorbereitet werden; sei es, weil keine Söhne da sind, sei es, weil sich die Töchter für diese Aufgabe stärker interessieren oder besser eignen als die Söhne, die möglicherweise andere Berufswünsche haben. Und nun heißt es wörtlich: „Erst eine Prüfung der Frage, was Erbinnen und Erben aus den Unternehmungen gemacht haben, würde Aufschluß über die unternehmerische Qualifikation geben; diese Untersuchung fehlt bis heute.“ (2)

Damit sind wir bereits im Hauptthema des Generationenproblems und zugleich mit einer Vielzahl von Fragen konfron-

tiert, wie etwa der nach den Möglichkeiten und Grenzen der Erziehung zum Unternehmer, nach den Vor- und Nachteilen des Familienunternehmens durch mehrere Generationen, nach der möglichen Spannung zwischen der Erbverpflichtung und der Neigung zu anderen, nichtunternehmerischen Berufen, also dem möglichen Konflikt zwischen der geschäftsführenden und der nachfolgenden Generation in seinen vielfältigen Ursachen. Auch die Frage nach der so häufig problematischen „dritten Generation“ und dem mit ihr oft in Zusammenhang gebrachten Abstieg und Verfall von Familienunternehmen wird dadurch zwangsläufig akut.

Um zum Problem des Generationswechsels in der Unternehmensführung weiter vorzustoßen, muß zunächst ein kleiner Umweg beschritten werden. Erst dann wird zu klären sein, welche verschiedenartigen Bedeutungen dieses vielschichtige Phänomen in seinen Konsequenzen besitzt. Bei umfassender Betrachtung müßte man die Wirkung von Einflußfaktoren auf das unternehmerische Verhalten studieren, die, grob angedeutet, vom biologischen Erbgut, allen Arten von Umwelteinflüssen, besonders aber den Erziehungspraktiken, nicht zuletzt auch in der Kleinkind- und frühen Jugendperiode, der Zugehörigkeit zu Jugendreihen (3) und dem besonderen Wertsystem eines bestimmten Kulturkreises und seiner Untereinheiten bis hinein in die ökonomisch-technischen Zeitgegebenheiten reichen. Von gesicherten Erkenntnissen kann in diesem Zusammenhang keine Rede sein, auch nicht in den Stammdisziplinen der Generationenforschung: der Biologie, Psychologie, Soziologie und Geschichte, hier dann vor allem der Unternehmer- und Unternehmerfamilien-Geschichte. Im Hinblick auf unsere Sonderfrage nach möglichen Zusammenhängen zwischen der Qualität der Unternehmensführung und der Nachfolge mehrerer Generationen derselben Familie in der Geschäftsleitung suchen wir jedenfalls vergeblich nach verallgemeinbaren Antworten. Obwohl jede einzelne der angeführten Wissenschaften Wesentliches zum Thema beizutragen hat und innerhalb der Wirtschaftsgebiete die Firmenarchive und die Unternehmerbiographien das ent-

scheidende Material bereithalten, sind wir noch zu keiner speziellen Theorie vorgedrungen.

Bei diesem Stand ungesicherten Wissens erscheint es mir zweckmäßig, vor einer größeren empirischen Untersuchung maßgeblicher Generationenunternehmen erst Einzelfallstudien zu betreiben. Der Zugang zu Familien- und Werkarchiven und die Zusammenarbeit mit noch lebenden Familienmitgliedern ist bei einer so stark auf die Persönlichkeit bezogenen Forschung, die zudem auch einigen Einblick in die ökonomische Intimität der Unternehmen benötigt, natürlich sehr beschränkt. Und dies nicht nur aus Gründen des Betriebsgeheimnisses und einer verständlichen Zurückhaltung bei familiären Fragen, sondern auch infolge manch schlechter Erfahrung mit indiskreten, oft taktlosen Verwertungen solcher Informationen. Nur wenn es der Verantwortungsbewußten Forschung gelingen wird, derartige Bedenken zu zerstreuen und die Anonymität der Einzelergebnisse zu gewährleisten, wird Aussicht bestehen, im Wege der Familienforschung auf diesem Gebiet weiterzukommen.

Ich habe die Gelegenheit eines Studienaufenthaltes an der Harvard Business School unter anderem dazu genutzt, die dort vorhandene, umfangreiche Sammlung von Publikationen über die Familie und den Konzern Krupp im Hinblick auf die Generationenfrage zu durchforschen, (4) und ich werde im folgenden einige Beispiele als vorläufige Ergebnisse dieser Arbeit vorlegen. Wie wichtig Bemühungen in dieser Forschungsrichtung sind, haben schon Max Weber und Josef Schumpeter betont. In der Vorbemerkung zu seinen „Gesammelten Aufsätzen zur Religionssoziologie“ (5) bekennt sich Max Weber zu der Vermutung, bestimmte Arten von Rationalisierung, die sich im Okzident – und nur dort – entwickelt haben, seien entscheidend von Erbqualitäten bestimmt. Zu diesen Rationalisierungen zählt Weber, neben vielen anderen, im Bereich des ökonomischen Rationalismus die Kapitalrechnung in Geld, rationale Organisation freier Arbeit, die Trennung von Haushalt und Erwerbstrieb und den Gegensatz zwischen Lohnarbeitern und industriellen Unternehmern. Diese typisch okzidental Rationalisierungen

möchte Weber am ehesten als Folge biologischer Erbqualitäten annehmen. Er schränkt seine subjektive Vermutung jedoch ein und gibt zu bedenken, daß trotz bedeutender Leistungen der Anthropologie noch kein Weg sichtbar wird, den Anteil des biologischen Erbgutes an der Entwicklung des abendländisch-ökonomischen Rationalismus nach Maß, Art und Einsatzpunkten irgendwie exakt zu erfassen oder auch nur vermutungsweise anzudeuten. Diesen Zusammenhängen nachzugehen, sieht Weber als eine wichtige Zukunftsaufgabe an: „Es wird gerade eine der Aufgaben soziologischer und historischer Arbeit sein müssen, zunächst möglichst alle jene Einflüsse und Kausalketten aufzudecken, welche durch Reaktionen auf Schicksale und Umwelt befriedigend erklärbar sind. Dann erst – und wenn erst die vergleichende Rassen-Neurologie und -Psychologie über ihre heute vorliegenden, im einzelnen vielversprechenden Anfänge weiter hinausgekommen sind, wird man vielleicht befriedigende Resultate auch für jene Probleme erhoffen dürfen. Vorerst scheint mir jene Voraussetzung zu fehlen, und wäre die Verweisung auf Erbgut ein voreiliger Verzicht auf das heute vielleicht mögliche Maß der Erkenntnis und eine Verschiebung des Problems auf (derzeit noch) unbekannte Faktoren.“ (5)

Auch Joseph Schumpeter nimmt unmittelbar bezug auf diesen Fragenkreis. In seinem Besprechungsaufsatz von Sombarts „Der moderne Kapitalismus“, 3. Band, in Schmollers Jahrbuch 1927 lobte er Sombarts Beschreibung des Unternehmertypus und hebt besonders hervor, es sei schade, „daß die Bemerkungen über die Herkunft der Unternehmer gar so kurz sind (Chapmans bekannte Untersuchung steuert das Wichtigste dazu bei), und daß das Tor zum fundamentalen Problem von Aufstieg und Herabsinken in der kapitalistischen Welt so wenig deutlich geöffnet wird. Die Bebauung dieses Feldes halte ich für eine der wichtigsten sozialwissenschaftlichen Aufgaben der nächsten Zukunft, eine Aufgabe, deren Lösung eigentlich Voraussetzung für jedes Verständnis unserer Zeit und für jede nicht laienhafte Stellungnahme zu ihrer Sozial- und Finanzpolitik ist.“ (6)

Nun, auch heute kann von einer befriedigenden Erklärung

des Einflusses von Erbgut und Erziehung auf die unternehmerischen Eigenschaften und Fähigkeiten nicht die Rede sein. Hingegen liegen seit Sigmund Freud, René Spitz, Erik Erikson, aber auch David McClelland hochinteressante empirische Ergebnisse vor, die auf den maßgeblichen Einfluß der Faktoren „Umwelteinflüsse“, besonders auch der Kleinkind- und Frühjugenderziehung verweisen.

McClelland fand bei einer über 42 Länder ausgedehnten Untersuchung, daß das Leistungsbedürfnis (need for achievement), die entscheidende Grundlage für den unternehmerischen Einsatz und Erfolg, wesentlich von der Familienstruktur bestimmt ist. Zerrüttete Familienverhältnisse verursachen in der Regel bei den Kindern niedrige Leistungsbedürfnisse; Erstgeborene sind zumeist leistungsorientierter; allzu autoritäre Väter behindern ebenfalls die Entwicklung der Leistungsmotivation; das gleiche gelte für Familien, in denen die Mutter das Regiment führt. Kinder aus Mittelschichten haben ein höheres Leistungsbedürfnis als solche aus gehobeneren Schichten oder der Arbeiterklasse. McClelland warnt jedoch davor, unternehmerische Qualitäten direkt auf Umwelteinflüsse zurückzuführen, da für deren Wirkungsgrad primär das Erbgut und der Charakter maßgeblich seien.

Erik Erikson kommt nach umfangreichen klinischen Forschungen, Feldarbeit und Einzelfallstudien (unter denen die berühmten Werke über den jungen Luther und über Gandhi herausragen) zu einer allgemeinen Lehre von den acht wesentlichen Lebensstadien, (8) die sich in ebensovielen psychosozialen Krisen äußern, deren mehr oder weniger erfolgreiche Meisterung so entscheidende Haltungen und Charaktervermögen bestimmen, wie: Vertrauen oder Mißtrauen; Selbständigkeit oder Schandgefühle und Zweifel; Initiative oder Schuldgefühle; Fleiß oder Minderwertigkeit; Identität, das heißt Einheit mit sich selbst, oder Identitätsverwirrung; Intimität und Solidarität oder Isolation; schöpferische Mitteilung und geistiges Zeugungsvermögen oder In-sich-selbst-gefesselt-sein; schließlich, als Ergebnis der Krise des reifen Alters, die Ganzheit der eigenen Per-

sönlichkeit, die Annahme des eigenen einzigen Lebens und der mit ihm entscheidend verbundenen Menschen oder die Verzweiflung und Selbst- und Menschenverachtung. Intensität und Ergebnis dieser Krisen hängen wesentlich von den Umwelteinflüssen im Generationsverband, vor allem den frühen Eindrücken in der Kindheit und allen darauffolgenden sozialen Beziehungen ab.

Für die Beurteilung der Lebenswege erfolgreicher oder gescheiterter Unternehmer und ihres Führungsstiles ist dieser Ansatz Eriksons ein noch ungehobener Schatz und als Methode für die Forschung im Generationenproblem besonders geeignet, da die historischen Perspektiven in dreifacher Weise einbezogen sind: Das Werden der Persönlichkeit im Kraftfeld der familien-geschichtlichen, der kulturgeschichtlichen und der Jugendreihen-Komponente. Unter „Jugendreihe“ wird im Gegensatz zur biologischen die historische Generation verstanden. Der Begriff geht auf Ed. Wechsler zurück. (9) Die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Jugendreihe erwerben alle, die innerhalb einer bestimmten Spanne von Jahren geboren wurden und während ihrer Kindheit und Jugendzeit ähnlichen tiefprägenden Ereignissen und Veränderungen ausgesetzt waren. Trotz der Existenz anderer differenzierender Faktoren – etwa Erbqualitäten – stellt eine solche Jugendreihe eine soziale Einheit dar – als neue Sinnfrage an das Leben. Die Abfolge der historischen Generationen ist vielfach antithetisch, einer romantischen Reihe folgt die sachlich-nüchterne, der skeptischen Generation die engagierte. Die Eigenart der jeweiligen Jugendreihe prägt sich als mehr oder weniger deutlicher Stil in allen Kulturbereichen, auch in der Unternehmensführung ein, wo im Falle des Familienunternehmens Stilelemente der Jugendreihe von den Traditionen der Familie verstärkt werden, ihnen aber auch entgegenstehen können. Das kann zu Konflikten führen, die nicht allein aus der klassischen Vater-Sohn-Spannung resultieren. Bei besonders stark ausgeprägten und über mehrere Generationen durchgehaltenen Familientraditionen, die zugleich Stärken und Schwächen eines Unternehmens sein können, wie beispielsweise be-

stimmte Finanzierungspraktiken und die Forderung nach Alleineigentümerschaft bei Krupp, kann die Spannung zwischen dem Familiengeist – wie wir die erfolgreichen, über Generationen weitergegebenen Familientraditionen nennen wollen – dem Jugendgeist und den jeweiligen Es- und Ich-Bedürfnissen der herrschenden Unternehmerpersönlichkeit zu schweren Krisen führen, ja sogar tödliche Folgen haben, sei es für das Unternehmen, sei es für den Unternehmer. Auch hierfür wieder Krupp als Beispiel: Der Selbstmord Friedrich Alfred Krupps 1902, der Untergang der Friedrich-Krupp-Werke als Familienunternehmen 1967, worauf später noch zurückzukommen sein wird.

Historische Generationen, also Jugendreihen – um wieder an das oben Gesagte anzuknüpfen – prägen auch den Stil der Unternehmensführung. Beispielsweise werden autoritäre Führungsstile von partizipativen, patriarchale von fraternalistischen abgelöst, wobei sich dieser Vorgang im Spannungsfeld mehrerer gleichzeitig lebender historischer Generationen unterschiedlicher Herrschaftsgewalt und Prägekraft und den Traditionen oder dem Familiengeist der biologischen Generationen abspielt.

Auf die Entwicklung und Festigung der als Nachfolger ausersehenen Persönlichkeit in Generationen-Unternehmen wirken interdependent eine Reihe von Faktoren, die über den Erfolg oder Mißerfolg der Ausbildung unternehmerischer Fähigkeiten und den Typus einer unternehmerischen Persönlichkeit entscheiden. In ganz groben Zügen könnten wir diese Einflüsse, genetisch geordnet, vielleicht wie folgt charakterisieren:

1. Das ganze Bündel der noch so wenig geklärten Erbqualitäten, die ohne Zweifel die primäre Grundlage und zugleich Richtung und Begrenzung für die Wirkung aller nachfolgenden Faktoren bedeuten, also die Basis und der Umfang der Begabung.

Beispielsweise liegt die Vermutung nahe, daß die über zwölf Generationen in der Familie Krupp durchgehaltenen kaufmännisch-unternehmerischen Berufe auch auf der Basis tradierter Begabungen gewählt wurden und der vom starken Familien-

geist auf die jeweils lebende Generation ausgehende mächtig-fordernde Einfluß in seiner Wirksamkeit nicht allein von Erziehungspraktiken her verstanden werden kann. Inwieweit Inzucht durch Verwandtenehe, ähnlich wie bei der Musikerfamilie Bach oder den Brentanos, auch bei den Krupps zu einer Stabilisierung von Erbqualitäten führte, kann nicht erhärtet werden. Es steht jedoch fest, daß die zweite Gemahlin des Friedrich Jodocus Krupp, Helene Amalia, die über beide Eltern mit den Krupps verwandt und eine direkte Nachfahrin des Stammvaters Arndt war, zu den hervorragendsten Unternehmergestalten in der Familie gehört hat, ja, daß die entscheidende Mehrung des Vermögens und die Ausweitung in andere Produktionsbereiche von dieser dominierenden Frau unternommen wurden.

2. Nun wäre die Säuglingszeit und der entscheidende Einfluß der Mutter zu nennen, die über die Art der Grundlegung der Ur-Vertrauensbeziehung zur Welt bestimmt. Damit werden aber auch spätere unternehmerische Fähigkeiten, wie Vertrauen zur Delegation, aber auch Leichtsinnsinn und Risikofreude oder Risikoscheu, und eine aggressive Wettbewerbshaltung oder ein eher kooperativer Stil bis hin zu Versorgung beanspruchenden Haltungen, in den Wurzeln schon festgelegt.

Um wieder auf unser Beispiel zurückzukommen: der starke Einfluß des mütterlichen Elementes innerhalb der Krupp-Generationen ist nicht zu übersehen. Wenn wir daher jetzt kurz auf diesen wesentlichen Faktor für das Verständnis der Generationenfrage dieser Familie eingehen, so können wir uns nicht auf den signifikanten Einfluß der Mutter in der Säuglingszeit beschränken, da einmal zu wenig gesichertes Material hierüber zugänglich ist und zum andern natürlich der mütterliche Einfluß, wenn auch nicht mehr so ausschließlich, in alle anderen Lebensstadien hineinreicht. Bei Krupp ist der Erfolg bei der Unternehmensnachfolge offensichtlich stark von der Haltung der Mutter abhängig. Die Achtung oder Mißachtung, Unterstützung oder Behinderung, die eine Unternehmerfrau ihrem Mann – bewußt oder unbewußt – entgegenbringt, entscheidet weitgehend, ob das zur Nachfolge bestimmte Kind für die Übernahme dieser

Rolle mehr oder weniger begeistert, fähig und willig ist bzw. über die Intensität und Erträglichkeit der Spannung zwischen dem fordernden Familiengeist und der Selbstverwirklichung.

Die Bedeutung des mütterlichen oder allgemein fraulichen Elements bei Krupp wird noch unterstrichen durch die seit jeher bei dieser Familie vorhandene Tendenz, in der männlichen Linie auszusterben. Soweit überhaupt männliche Erben vorhanden waren, starben sie zumeist früh, während die Frauen oft Mann und Sohn überlebten. Es war Katharina, die Tochter des 1587 nach Essen zugewanderten Stammvaters Arndt, die als einziges seiner vier Kinder das unternehmerische Talent geerbt hatte und ihr ganzes neunzigjähriges Leben nützte, um über Strohmannen aus der eigenen Verwandtschaft durch Immobilienhandel und Kreditgeschäfte das Vermögen zu vervielfachen und damit den Geschwistern und deren Kindern Stellung und Einfluß als reichste Bürger der Stadt zu verschaffen. Dann, drei Generationen später, die keine wesentlichen unternehmerischen Talente hervorbrachten, war es die schon erwähnte Helena Amalia, die, wie Katharina früh verwitwet und lang-lebig, die erstaunlichste unternehmerische Leistung innerhalb der ersten sieben Krupp-Generationen vollbrachte. Friedrich, ihrem Enkel, dem Begründer der Gußstahlfabrik, hat es an Urvertrauen und Risikofreude, ja Leichtsinnsinn und unsteter Erfolgssucht nicht gemangelt. Nach dem frühen Tod seines Vaters stand er unter dem starken Einfluß seiner Großmutter, die dem von seiner Mutter verwöhnten und verhätschelten Knaben Geschäftssinn beibringen wollte – allerdings erfolglos. Schon bei Lebzeiten Helena Amalias hatte er zwei größere Unternehmungen, die ihm die Großmutter ermöglicht hatte, mit einem Fiasko bzw. Bankrott beendet. Trotzdem hinterließ ihm die alte Dame einen Großteil ihres Vermögens, das der zusehends mehr vom Geheimnis der Gußstahlproduktion Besessene im Laufe seines kurzen Lebens völlig verlor. Die Zähigkeit und Beharrlichkeit, die Friedrich in der Verfolgung seines Traumes vom großen Gußstahlindustriellen trotz aller Niederlagen, der eigenen technischen Unfähigkeit und wider die kaufmännische Vernunft bis

zum bitteren Ende an den Tag legte, wurde bestärkt durch seine in allen Lebenslagen fest zu ihm haltende Frau Therese, die auch dem Jungen Alfred, dem späteren Kanonenkönig und Verwirklicher des väterlichen Traumes, als er mit 14 Jahren das bankrotte Werk übernehmen mußte, den Rückhalt gab. Es ließe sich durch alle folgenden Generationen nachweisen, wie sehr die unternehmerische Stärke und Fähigkeit der Anpassung an die Familientradition der jeweiligen Nachfolger von ihren Frauen und Müttern abhängen. Interessant ist die Tendenz zur Gefährdung der jeweils dritten Generation durch im Kruppschen Sinne nicht förderliche Mütter bei gleichzeitiger Regeneration der Familie durch die Wahl starker Frauenpersönlichkeiten als Ehefrauen der Nachfolger in dieser gefährdeten Generation.

3. Zu einem weiteren, wichtigen Einflußfaktor der Kleinkinderperiode sei nur kurz angemerkt, daß ihn die Beziehung zu beiden Eltern prägt und Art und Umfang des Reinlichkeitstrainings zur Begründung von Gesetz und Ordnung im späteren Leben führt, daß ferner in dieser Zeit die ersten Züge der Selbständigkeit, aber auch von Scham und Zweifel, die Basis und der Grad des späteren Ordnungs- und Gerechtigkeitssinnes und der Willenskraft festgelegt werden.

Im Hinblick auf Krupp ist ohne Zugang zum Familienarchiv hier nur wenig auszusagen. Die nachweislich strengen, früh einsetzenden Erziehungspraktiken mögen für die Willensstärke und Härte etwa bei Alfred und seinem Urenkel Alfried mitverantwortlich sein.

4. Die nächste Periode in der Entwicklung bringt die erste bewußtere Auseinandersetzung mit den Eltern und Geschwistern, das Sich-Vorwagen im Spiel, die Entwicklung von Initiative als Prototyp des „unternehmerischen Elementes“, aber auch von Schuldgefühlen. Es erfolgt die erste, am Vorbild der Eltern und Geschwister und der eigenen Stellung innerhalb dieser Basisgruppe gewonnene Erfahrung von Machtbeziehungen und die elementare Vorbereitung auf späteres Führungsverhalten, das mit seinen Wurzeln eben bis in die früh erfahrenen familiären Konstellationen reicht. Der persönliche spä-

tere Führungsstil des Unternehmers wird also vorgeprägt durch die jeweils einzigartige Integration väterlich-fordernder und bestimmter mütterlich-gebend-beschützender, geschwisterlich-teilender, aber auch neidender und onkelhaft-fördernd-beratender Haltungen.

Untersuchungen in diesem Zusammenhang führen bei Krupp zu hochinteressanten Ergebnissen. Es kann hier nur andeutungsweise auf den ausgesprochen mütterlich-gebend-beschützenden Führungsstil bei Friedrich dem Gründer hingewiesen werden, der ohne Geschwister und kaum einem starken väterlichen Einfluß ausgesetzt aufwuchs. Ähnliches gilt für Fritz, den konfliktbeladenen Sohn Alfreds, dessen homosexuelle Fixierung der Identifikation mit der Mutter folgte, während bei seinem Vater, dem großen Alfred, der autoritär-väterliche Führungsstil überwiegt.

5. Die nächste Periode ist von dem über die Basis-Familie hinausreichenden Einfluß der Nachbarschaft, der Schule usw. bestimmt, mit der verstärkten Herausforderung, sich im Bereich von Kenntnissen und Fertigkeiten zu bewähren, und mit der Entwicklung von Fähigkeiten, wie Fleiß, Zähigkeit und Durchsetzungsvermögen (aber auch von Minderwertigkeitsgefühlen). Zugleich beginnt hier der Einfluß der Jugendreihe im schon früher besprochenen Sinn.

6. Das pubertäre Stadium bringt den verstärkten Einfluß der Jugendreihe. Die Auseinandersetzung zwischen Jugendgeist, Familiengeist und dem herrschenden Zeitgeist ist verflochten in die Identitätskrise, das Drama der Selbstfindung. Hier wird über Annahme oder Abwerfen der Erbverpflichtung gegenüber dem Generationenunternehmen entschieden bzw. der Grad von Zielklarheit, Selbstsicherheit und Eigenständigkeit, mit dem der Nachfolger die Erbaufgabe als seine eigene freudig oder mit allen Abstufungen des Opfers und des Verzichts auf Selbstverwirklichung übernimmt. Der Einfluß von Freundeskreisen und Gruppen Gleichgesinnter oder Gegner und von Führer-Vorbildern ist maßgeblich; die Suche nach dem eigenen geistigen Standort steht im Vordergrund.

Für beide unter 5. und 6. genannten Perioden gilt bei Krupp hinsichtlich der entscheidenden Generationen von Alfred bis Alfried die erfolgreichere – zumindest für die Nachfolgeübernahme erfolgreiche – Abwehr von Einflüssen aus der Schule und von Jugendreihen durch rigorose Beschneidung und Kontrolle aller dieser Beziehungen. Der pubertären Rebellion, bei Fritz und Alfried klar ausgeprägt, tritt die fordernde Strenge des Familiengeistes in Form des langwährenden Haltungstrainings und der übermächtigen Umwelterwartungen entgegen und erzwingt sich den Dienst am Unternehmen.

7. Der entscheidende Einfluß ereignet sich durch das Erlebnis der verstärkten Ich-Du-Beziehungen nach der Überwindung des mehr selbstbezogenen Pubertätsstadiums. Das Erlebnis von Freundschaft und Liebe, Wettbewerb und Zusammenarbeit führt zur Intimitäts- und Solidaritätsbefähigung oder in die Isolation. Dementsprechend verfestigen sich die schon früher begründeten Führungsgewohnheiten zu mehr partizipativen, kooperativen oder zu distanziert-autoritären Stilformen.

8. Als Folge dieser Stilverfestigungen und zugleich als eine endgültige Ausformung wirken die Erfahrungen in der Lebensgemeinschaft der Ehe, des gemeinsamen Haushaltes und der Arbeitsteilung oder das Scheitern dieser Gemeinschaftsbeziehungen. Selbstentäußerung, Zeugungswille und das Sich-Sorgen um das Geschaffene oder die Selbstabsorbierung, ein von und in sich Gefesselt-Sein, sind das Ergebnis. Ein gesundes Maß von Hingabe an die Familie wie auch an das geschaffene Unternehmen, der Mut zu Wachstum und die aufopfernde Sorge bei der Überwindung der Krisen kennzeichnen eine erwünschte Haltung.

Nicht selten aber wird das Unternehmen zum „Ersatzkind“, wie dies beispielsweise für Alfred Krupp, den Kanonenkönig und hervorragendsten Unternehmer in der ganzen Familie, zutraf. Der Mangel an echten Liebes- und Freundschaftsbeziehungen und das Scheitern seiner Ehe stehen im Einklang mit dieser Haß-Liebe-Beziehung zu seinem „Kind“, seinem Unternehmen. Auch Alfried scheitert an diesen Aufgaben, entwickelt einen

sehr distanziert-autoritären Führungsstil und gerät persönlich in starke Isolation. Ganz anders Friedrich der Gründer, dem von allen seinen Nachfolgern trotz des tragischen Scheiterns seiner zahlreichen Unternehmungen am meisten Lebenswärme vergönnt war.

9. Schließlich, als letzter wesentlicher Faktor in der Ausreifung der Persönlichkeit, sei hier das Erreichen der Integrität genannt, die Annahme und Bejahung eines einzigen und einmaligen Lebens und der mit ihm verbundenen Menschen, der Hinwendung zur Menschheit, zu den größeren und höheren Aufgaben der Gemeinschaft oder – im extremen Fall des Mißlingens dieser Reifung –: Verzweiflung, Abscheu vor dem eigenen Leben und, in Projektion, Menschenverachtung. Inwieweit und in welchem Grade diese Integrität vom Unternehmer erreicht wird, hat entscheidenden Einfluß auf den Stil der Unternehmensführung, auf den Typ der Mitarbeiter, das Betriebsklima, auf die Fähigkeit und den Willen des Unternehmers, sich überbetrieblichen Gemeinschaftsaufgaben zu widmen, und nicht zuletzt auf die Art und den Erfolg bei der Erziehung des Nachfolgers.

Die Gefährdung des Erreichens dieser Integrität bei Persönlichkeiten, die, wie fast alle Krupp-Nachfolger, einem derart dominierenden Familiengeist oder Über-Ich ausgesetzt sind, ist bei den hier erwähnten wenigen Beispielen aus einer einzigen Familiengeschichte einsichtig. Dort, wo die Erbverpflichtung im Sinne einer positiven Identität bejaht oder gar freudig angenommen wird, ist der Entwicklungsablauf nicht gestört. Dies trifft aber für die Krupp-Generationen, die das Unternehmen zum Welterfolge geführt hatten, nicht zu. Ja, es ist ein geradezu gegensätzlicher Trend zwischen dem Unternehmererfolg und dem Lebenserfolg und der Lebenserfüllung der jeweiligen Alleineigentümer im Sinne der Identität und Integrität zu beobachten: während sich das Unternehmen Krupp in 150 Jahren zu unglaublichem Erfolg und Weltgeltung aufschwingt und gefährliche Krisen überwindet, werden die jeweiligen Alleininhaber zunehmend exzentrisch und unglücklich in der persönlichen Le-

benssphäre, vielleicht mit Ausnahme Gustavs, des angeheirateten Prinzgemahls.

Der entscheidende Einfluß der frühkindlichen Erziehung auf die positive oder negative Entwicklung unternehmerischer Befähigung, verstärkt durch die Wirkung des jeweiligen mütterlichen Elements und den frühen Tod der Väter, wird bei Friedrich dem Gründer und Alfried, dem genialen Sohn, offenbar. Durch beide wird eine Tradition begründet, die über mehrere Generationen wirksam bleibt und zugleich Stärke und Schwäche des Unternehmens bedeutet. Dies gilt besonders für den Grundsatz der unbedingten Alleinherrschaft, der schließlich durch die mangelnde Anpassungsfähigkeit an veränderte Zeitumstände auch den Untergang der Krupp-Herrschaft bewirkte. Die Finanzkrise, der Krupp 1967 zum Opfer fiel, zeigt den Stil eines repetitiven Verhängnisses, das bereits bei Friedrich dem Gründer nachweislich ist, und gleicht fast aufs Haar dem (nur durch den Eingriff eines vom Staat eingesetzten Bankenkonsortiums verhinderten) finanziellen Zusammenbruch Alfreds 1872. Der verhängnisvolle Unterschied und damit die Fehleinschätzung der Situation 1967 lag in einer wesentlichen Veränderung der Beziehung zwischen Krupp und dem Staat, die im magischen Dreieck der für den Unternehmenserfolg so wichtigen Machtkonstellationen einen entscheidenden Platz innehatte. Diese Dreiecks-konstellation bestand erstens in der steuer- und publizitätsbegünstigten Alleinherrschaft des Alleineigentümers, zweitens in der Loyalität und hervorragenden Ausbildung der mit der Familie und dem Unternehmen sich identifizierenden Mitarbeiterschaft, den „Kruppianern“, die zum Teil bereits seit mehreren Generationen der Firma angehörten, und drittens in der persönlichen Beziehung zwischen dem Kaiserhaus bzw. der Regierung und der „vaterländischen Anstalt“ Krupp. Diese Beziehung zum Staat ermöglichte nicht nur die Ausweitung des Waffengeschäftes und die Meisterung finanzieller Krisen, sondern durch Sondergesetze auch den steuerbegünstigten Erbgang, der sonst ruinös gewesen wäre. Beide letztgenannten Vorteile waren jedoch 1967 nicht mehr wirksam. Alfried war, allen War-

nungen zum Trotz, wie sein Urgroßvater – jedoch mit tödlichen Folgen –, dem Zwang einer nicht mehr bewährten Tradition erlegen.

Damit sei dieser kurze Einblick in die Generationen-Frage eines Familienunternehmens abgeschlossen. Man wird sich vielleicht fragen, welche Bedeutung derartigen Problemstellungen in der schon fast nachindustriellen und vom Management geprägten Wirtschaft zukommt. Hier sei die Behauptung gestattet, daß selbst in den hochindustrialisierten Ländern – geschweige in weniger entwickelten – die Familienunternehmen noch erhebliche Bedeutung besitzen. Dies gilt besonders für den Bereich der Klein- und Mittelbetriebe. Auch wird das Bedürfnis, Entscheidungsbefugnis und Erfahrung zur Vollendung und Weiterführung von Werken zu tradieren, so bald nicht austerben. Außerdem gelten ja die aus der Generationenforschung gewonnenen Einsichten nicht nur für den Familienbetrieb. Unsere Wirtschaft braucht den unternehmerischen Menschen als Manager, als Mitarbeiter auf allen Stufen des Betriebes. Für die richtige Auswahl der Begabten, die Art und den rechtzeitigen Beginn der Entsprechung zu unternehmerischem Verhalten können wir von der Generationenforschung wertvolle Lösungshinweise erhalten. Und schließlich: Bei der Untersuchung von Problemen der Unternehmensführung stößt man immer wieder – wie auch im Falle Krupp – auf die entscheidende Bedeutung sogenannter „irrationaler Faktoren“. Bessere Kenntnis dieser Wirkkräfte könnte die Effizienz von Führungsorganisationen nur erhöhen.

Möglichkeiten, diese oft „unbewußten“ oder „irrationalen“ Einflüsse auf das an sich schwierige Problem der Nachfolge in Familienunternehmen aufzudecken und im Sinne einer positiven, realistischen Lösung aufzuarbeiten, sehe ich auf Grund meiner Erfahrungen vor allem im „analytischen“ Prozeß. Das heißt sowohl die gesteuerte „Selbsterkenntnis“ der betroffenen Personen in der dualen analytischen Situation, als auch die Einbeziehung aller betroffenen Personen, beispielsweise Eltern, Kinder (auch deren Männer bzw. Frauen), in einen gruppen-

dynamischen Prozeß mit der Aufgabe der Erarbeitung einer wirklichkeitsnahen Lösung des Nachfolgeproblems.

ANZEIGENTEIL

ANMERKUNGEN

- (1) R. C. Hodgson, D. Levinson, A. Zalesnik, The Executive Role Constellation. Harvard University, Division of Research NBI, p. 485.
- (2) Unternehmerbrief des Deutschen Industrieinstituts Köln, Jg. 1970.
- (3) Im Sinne von Eduard Wechsler (siehe unter Anm. (9)); also etwa die Reihe der Gleichaltrigen, die ein bestimmter „Jugendgeist“ (oft auch eine geschichtswirksam gewordene Weltanschauung) verbindet.
- (4) Eine unveröffentlichte, aber zugängliche Arbeit über vorläufige Ergebnisse dieser Bemühungen liegt im Archiv der Harvard Business School: Michael Hofmann, On the Problem of Business Leadership in Generations. A preliminary note on the House of Krupp. Dort auch die einschlägige Literatur.
- (5) Max Weber, Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie. 4. Aufl., Tübingen 1947.
- (6) Joseph Schumpeter, Sombarts Dritter Band. Rezension in Schmollers Jahrbuch, 51. Jg., I. Halbbd., 1927, S. 349 ff.
- (7) D. McClelland, The Achieving Society. Princeton, N. J. 1966.
- (8) Erik H. Erikson, Identity and the Life Cycle. Psychological Issues, Vol. I, Nr. 1 (1959). International University Press Inc. New York.
- (9) Eduard Wechsler, Die Generationen als Jugendreihe. Leipzig 1930.



Umwelt schutz durch Wagner-Biro

An WAAGNER-BIRO liegt es nicht, wenn wir auf unsere Luft bald nur noch husten können.

Denn WAAGNER-BIRO beschäftigt sich schon seit Jahren intensiv mit der Entwicklung und dem Bau von Abgas-Filtern.

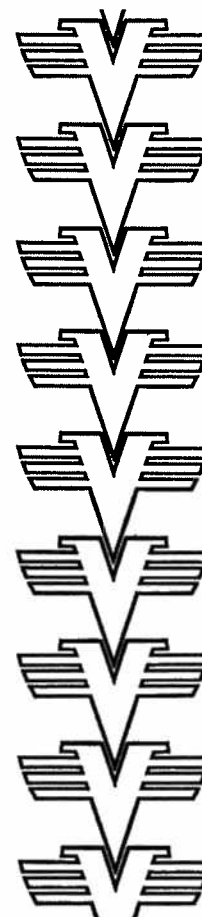
WAAGNER-BIRO kann auf

ein ausgereiftes Konzept verweisen. Auf Abgas-Filter, die mit jeder Art von Luftverschmutzung fertig werden. Die bei Bedarf auch 99,99 Prozent an Wirkungsgrad erreichen. Und die nicht nur den Ausstoß von Staub unterbinden, sondern auch noch Schadgase absorbieren.

A-1050 Wien, Margaretenstraße 70

WAAGNER-BIRO 

Und die Luft bleibt rein



VOLKSBANK

Die Bank mit der
persönlichen Betreuung

Die ZVO und mehr als **160**

Volksbanken mit 175 Filialen
stehen Ihnen an über

250

Plätzen in Österreich für alle
Bankgeschäfte gerne zur Verfügung



Spitzeninstitut
und
Geldausgleichsstelle
der
Volksbanken

ZENTRAKKASSE DER VOLKSBANKEN ÖSTERREICHS
1090 Wien, Peregringasse 3, 0222/34 26 40

37%
mehr Umsatz

erzielte die J. M. Voith A. G.-St. Pölten im Jahre 1971 gegenüber dem Jahre 1970.

Der nicht gefertigte Auftragsstand erreichte Mitte 1972 eine Rekordhöhe von einer Milliarde Schilling.

Das ist das Ergebnis einer gezielten technischen Weiterentwicklung, einer langfristigen Unternehmensplanung und zweckentsprechender Investitionen.

Unser Produktionsprogramm umfaßt:

Papiermaschinen, Wasserturbinen, Asbestzementmaschinen, Turbogetriebe, Zahnradgetriebe, Elektrische Steuerungen, Zündholzmaschinen.

J.M.VOITH A.G.
ST. PÖLTEN - ÖSTERREICH

AL 1145

**VÖEST-
ERZEUGNISSE**

**FÜR DEN MARKT
VON MORGEN
UND
ÜBERMORGEN**

Die Hüttenerzeugnisse, Vereinigte Österreichische
der Industrieanlagenbau Eisen- und Stahlwerke
und die Finalbetriebe der Aktiengesellschaft
VÖEST gründen ihren 4010 Linz, Muldenstraße 5
weltweiten guten Ruf auf Telefon 07222/54 4 11
eine intensive Forschungs- und Entwicklungsarbeit Telex 02/14210
und eine Qualitätskontrolle
mit modernsten wissenschaftlichen Methoden.
Wir sichern uns die
Zukunft durch
Spitzenleistungen.

VÖEST

Aluminium hat Pfiff.

Das pfeifen die Spatzen
von den Dächern. Und der
Fachmann stimmt ein Lob-
lied an:

Auf das geringe spezifische
Gewicht und die hohe
Festigkeit von Aluminium-
Legierungen. Auf die
Beständigkeit gegenüber
Witterungseinflüssen und
chemischen Stoffen. Die
ausgezeichnete Leitfähig-
keit von Strom und Wärme.
Das gute Reflexionsver-
mögen bei Hitze und Licht.

Die universellen Bearbei-
tungsmöglichkeiten des
Werkstoffs Aluminium. Und
auf den schönen, silber-
weißen Glanz.
Das soll keine Aufzählung
sein. Höchstens eine
Visitenkarte. Und eine Ein-
ladung an alle, die einen
leistungsfähigen, moder-
nen Partner suchen.



**VEREINIGTE METALLWERKE
RANSHOFEN-BERNDORF AG**
A-5282 Braunau-Ranshofen Austria

2 MMS Linz

In 15 Jahren ist er unser Kunde.

Sein Vater ist es heute. Die Produkte,
die er in 15 Jahren von uns kaufen
wird, werden ganz anders aussehen.
Wie, das ahnen wir zum Teil.
Oder arbeiten schon daran.
Aber richtungweisend werden
unsere Produkte auch dann
wieder sein. Und technisch perfekt.
Wie heute. Denn in einem Punkt
bleiben wir konservativ:
bei der Qualität.



STEYR-DAIMLER-PUCH AG

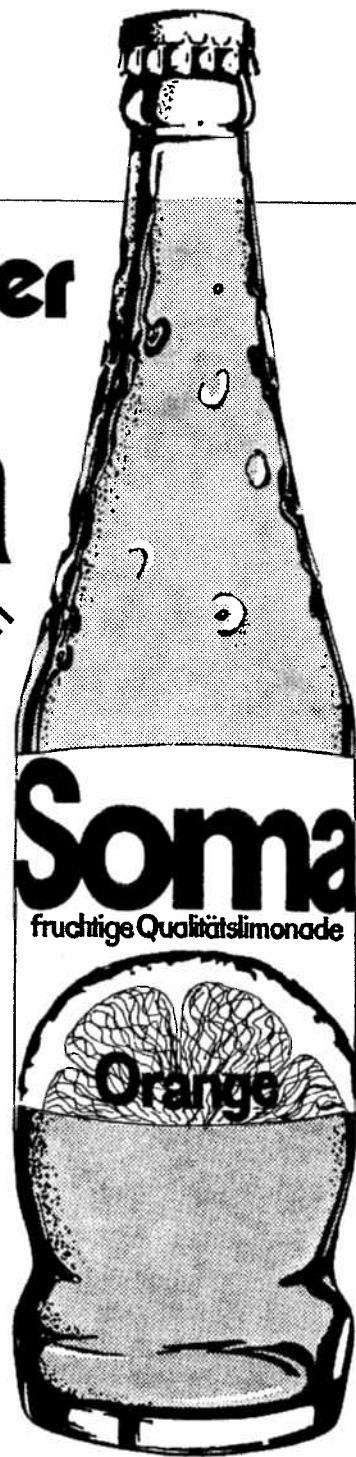


2 MMS Linz

Frisch + munter

Soma

geschmackvoll



Soma Orange
voll im Aroma
voll im Geschmack

STKOT
International
gebraut

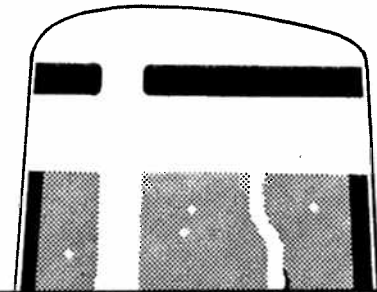
Hopfenperle
vom Faß

**Schwechater
Lager**



STEFFEL

„...recht hat er“

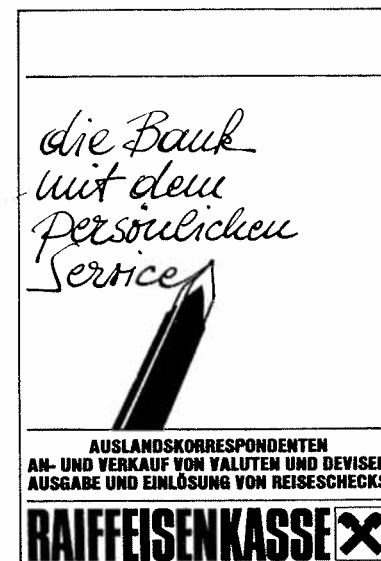


**Wir liefern
die wertvollste Ware
der Welt:**

Information.

durch:
Systeme
Kopieren
Vervielfältigen
Drucken

RANK XEROX





**die
neue
Gleitformel
- mehr Ski im Ski.**

FISCHER

Die Erste österreichische Spar-Casse

ist eben für Sie da!

**Mehr als 50
Zweiganstalten
in Wien**



...und spielend gut gelaunt!



**Roulette, Baccara
und Black Jack in den**

Casinos in Österreich

Cercle Wien
I. Kärntnerstr. 41
täglich ab 19 Uhr

Baden bei Wien
im Kurpark, täglich ab 16 Uhr

Badgastein
Sommer- und Wintersaison
täglich ab 17 Uhr

Seefeld in Tirol
25. Dez. - 31. März täglich ab 17 Uhr
1. April - 31. Okt. täglich ab 19 Uhr

Salzburg
Barockbar, Schwarzstr. 6
täglich ab 17 Uhr

Velden am Wörthersee
täglich ab 17 Uhr

Kitzbühel
Sommer- und Wintersaison
täglich ab 19 Uhr

Casinos mit Atmosphäre

**Der gute Einkauf
ist das A&O**

**bei A&O
da kauft man
soooo...**

**Ein Allianz-Fachmann wohnt auch
in Ihrer Nachbarschaft
er berät Sie gewissenhaft**



hoffentlich ALLIANZ versichert