

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

# **WANDEL DES UNTERNEHMERBEGRIFFES**



**PH. W. Schoeller · A. Brusatti · G. K. Riemer · E. Marcher**

VEREIN DER WISSENSCHAFTLICHEN FORSCHUNG  
AUF DEM GEBIETE DER  
UNTERNEHMERBIOGRAPHIE UND FIRMENGESCHICHTE

WANDEL  
DES  
UNTERNEHMERBEGRIFFES

A. Brusatti · E. Marcher · G. Riemer · Ph. v. Schoeller

Veröffentlichungen des Vereines der wissenschaftlichen Forschung auf dem  
Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte

Heft 6

Umschlaggestaltung: Kurt Lackner

Erschienen im März 1977

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

## Inhalt

Präsident Dipl.-Volkswirt Philipp v. Schoeller jr.: Ist der Unternehmer noch einer Tradition verpflichtet?	5
Prof. Dr. Alois Brusatti: Warum besitzt Österreich keine eigene Autoindustrie?	7
Mag. Gerhard Riemer: Vom „traditionellen Unternehmerbegriff“ zu den „unternehmerisch Tätigen“	23
Mag. Dr. Erwin Marcher: Die genetisch-historische Methode	33
Achzig Arbeiten zur „Historischen Betriebsanalyse“	43
Anzeigenteil (Institutionen und Firmen, die die Drucklegung dieser Broschüre gefördert haben)	53

*Philipp v. Schoeller jr.*

### **Ist der Unternehmer noch einer Tradition verpflichtet?**

Die Begriffe Unternehmer und Tradition scheinen eines gemeinsam zu haben: Beide unterliegen in den letzten Jahren einem merklichen Imageverfall. Das Wort Tradition hat in weiten Kreisen viel von seiner früheren Faszination verloren, weil der Inhalt des Begriffes verfälscht wurde. Der freie Unternehmer mußte – das zeigen Untersuchungen ganz deutlich – einen Rollentausch in der sogenannten öffentlichen Meinung über sich ergehen lassen: Ehedem noch als Motor der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung anerkannt, haftet ihm heute in breiten Bevölkerungsschichten der Makel des egoistischen, aber entbehrlichen Wirtschaftssubjektes an, dessen Wirken und Entscheidungen oft viel besser durch Organe des Staates besorgt werden könnten.

Politische Propaganda und Demagogie haben hier ganze Arbeit geleistet: Methoden des Klassenkampfes von ehemals scheinen überwunden, und die Öffentlichkeit wird in viel subtilerer Weise gegen den freien Unternehmer mobilisiert. Nicht mehr Ausbeutung und Profitgier werden ihm primär vorgeworfen, sondern mangelnde Fähigkeiten. Etwa die Unfähigkeit, langfristig Arbeitsplätze zu sichern, oder die Unfähigkeit, Strukturschwächen aus eigenem zu überwinden. Der Staat könne das besser, wird argumentiert. Damit wird in der Öffentlichkeit der Weg zum Dirigismus, zu mehr Kontrolle und weniger Unternehmertum geebnet, übrigens auch in solchen Kreisen, die für alt-hergebrachte Klassenkampfparolen im Grunde nichts übrig haben.

Freilich ist die gesellschaftspolitisch motivierte Verunglimpfung des Unternehmers nicht die einzige Ursache für das abgeblätterte Unternehmerbild. Nicht zu einem geringen Teil haben manche Unternehmer sich selbst das negative Vorstellungsbild zuzuschreiben, das die öffentliche (oder veröffentlichte?) Meinung heute von ihnen zeichnet. Die „splendid isolation“ auf der einen, das mangelnde Selbstwertgefühl auf der anderen Seite haben sie in eine erstarrte Position gedrängt, aus der auszubrechen nur schwer zu gelingen scheint. Die mangelnde Bereitschaft, für die eigenen Zielvorstellungen und die Grundwerte unseres Gesellschaftssystems zu kämpfen, überläßt Kri-

tikern und Systemüberwindern ein Vakuum in der öffentlichen Meinungsbildung. Dazu kommt noch, daß allzu viele, die die Wirtschaft in der Öffentlichkeit zu vertreten haben, dem Produktionsprozeß in Wahrheit entfremdet sind, weil sie in ihrer Verunsicherung der Versuchung unterliegen, sich in intellektuelle Gedankenkonstruktionen zu flüchten. Dies macht sie gegenüber der Gesellschaft nicht glaubwürdiger, denn diese registriert mit großer Sensibilität, ob die Unternehmerschaft noch bereit ist, die Auseinandersetzung mit der Realität durch konkretes Tun auf sich zu nehmen oder zu lebensfernen, aber verführerisch formulierten Meinungs- und Gesinnungsschablonen Zuflucht zu nehmen.

So ist es kein Wunder, daß es für die Unternehmerschaft offenbar immer schwerer wird, nicht der schleichenden Systemveränderung und damit dem bewußten oder unbewußten Freiheitsverlust zu erliegen. So erscheint die Frage, ob der Unternehmer sich noch einer Tradition verpflichtet fühlt, als durchaus berechtigt.

Für den einzelnen Unternehmer besteht heute mehr denn je die Gefahr, in der Zurückgezogenheit seines Betriebes die Basis für seine historisch gegebene gesellschaftliche Funktion zu verlieren. Persönliches Engagement und Auseinandersetzung auf gesellschaftspolitischer Ebene sind Ruf und Auftrag, um dem drohenden Freiheitsentzug zu begegnen. Der moderne Unternehmer hat sich somit seiner ideologischen Standortbestimmung auf der Grundlage der ihm aus der Tradition auferlegten gesellschaftlichen Verpflichtung bewußt zu sein: Nämlich Bewahrer zu sein jener Werte, die sein geistiger Lebensraum sind, und gleichzeitig der Neuerer zu sein, um auch in Zukunft seine Aufgabe im Dienst der Gesellschaft erfüllen zu können. Dies aber ohne falsch verstandene „Fortschrittlichkeit“, die letztlich doch nur der Weg des geringsten Widerstandes wäre. Wenn er nicht vollends von einer Entwicklung mitgeschwemmt werden will, die eindeutig in Richtung Planwirtschaft verläuft, muß er diese Verpflichtung anerkennen, die auch seinen Vätern auferlegt war.

Noch eines: Das schein-progressive Gerede von „gemischter“ oder „sozialdemokratischer“ Marktwirtschaft zielt im Endeffekt auf die faktische Aufhebung des marktwirtschaftlichen Systems ab. Die Frage kann nur lauten: „Soziale Marktwirtschaft oder Planwirtschaft“. Eine Antwort darauf werden letzten Endes die Unternehmer selbst zu geben haben. Noch haben sie die Wahl, die Tradition der Marktwirtschaft durch persönlichen Einsatz zu verteidigen oder dem staatlichen Dirigismus zu erliegen.

*Alois Brusatti*

## **Warum besitzt Österreich keine eigene PKW-Produktion?**

Als man vor kurzem von kompetenter Seite her die Frage aufwarf, ob in Österreich wieder eine eigene Automobilindustrie aufzubauen wäre, (1) wurde diese Frage unterschiedlich, im wesentlichen negativ, beantwortet. Einer der Haupteinwände bestand darin, daß die in Aussicht genommene Serie von 50.000 Einheiten zu klein sei, der Markt für den geplanten Mittelwagen keine Lücke aufweise und daß außerdem die Errichtung einer Autofabrik Milliarden kosten würde. Die Befürworter einer eigenen PKW-Produktion verwiesen hingegen auf die Möglichkeit, Devisen einzusparen. Eine Autofabrik bedeute weiters die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen, und schließlich könnten auch die in der VÖEST erzeugten Bleche bei dieser Produktion leichter Absatz finden. Ohne auf diese Erwägungen in unserem Rahmen näher einzugehen, (2) soll hier nur der Hinweis der Befürworter auf die alte Tradition Österreichs in der Erzeugung von Personenkraftwagen berücksichtigt werden.

Damit wird vor allem ein historischer Betrachter konfrontiert, der untersuchen möchte, warum nach 1945 die große Tradition der österreichischen Personenwagen-Konstruktion nicht mehr aufgenommen wurde. Da trotz allgemeiner Ablehnung dieser Möglichkeit aus politischen und volkswirtschaftlichen Gründen doch Ansätze einer PKW-Produktion zwischen 1945 und 1960 existierten, (3) so soll diese Frage mit den Methoden der historischen Betriebsanalyse und der „micro-economic history“ eingehend untersucht werden. (4)

### *Die Tradition bis 1914*

Am Anfang jeder Autogesichte für Österreich (5) steht der Name von Siegfried Marcus, der bereits im Jahre 1864 einen Petrol-Zweitakt-Motor erfunden hatte, aber allerdings erst nach 1875 das erste Auto – im eigentlichen Sinn des Wortes – konstruierte, das jedoch keine

industrielle Verwendung fand. Die ersten, auch industriell verwerteten Automobile schufen dann Karl Benz und Gottlieb Daimler, um nur die Wichtigsten unter den Erfindern zu nennen. Die Erfindungen und die Entwicklung gingen weiter. Es sollen hier nur als Beispiele die Leistungen eines Otto, Maybach oder Diesel erwähnt werden sowie auch die Zusatzerfindungen, wie etwa die Zündkerzen von Bosch oder die ersten brauchbaren Luftreifen des Schotten Dunlop, die von entscheidender Bedeutung für ein gebrauchsfähiges Fahrzeug waren. Auch Österreich brachte eine Reihe erfolgreicher Autokonstrukteure hervor. Unter ihnen überragte das Genie Ferdinand Porsches, (6) der mit dem von ihm erbauten Elektromobil im Jahre 1900 eine erste Weltsensation lieferte. Daneben gab es eine große Anzahl von Werkstätten und Fabriken, die sich mit dem Automobilbau beschäftigten; hier wären Ludwig Lohner in Wien und die Daimler-Werke in Wr. Neustadt zu nennen. (7) Die größte Firma der damaligen österreichisch-ungarischen Monarchie war die „Nesselsdorfer Waggon- und Fahrzeugfabrik“ in der heutigen Slowakei; außerdem sind noch die seit 1896 bestehenden Unternehmen der Gebrüder Gräf, Wien, dann die etwas später errichteten Favorit-Werke, ebenfalls in Wien, anzuführen, weiters die Leedorfer Autowerke und schließlich, als bedeutendste, die Puch-Fahrrad-Werke in Graz, die sich nicht nur auf die Erzeugung von Fahr- und Motorrädern verlegten, sondern sich mit der Aufnahme der Produktion eines Dreirades bereits dem Automobil näherten. (8) Dazu traten später noch die Wiener Automobilfabrik, die Österreichischen Fiat-Werke AG, die Österreichischen Saurer Werke AG sowie die Firma Fross und Büssing, Wien, aus der später die Perl AG hervorging. Von ihnen konzentrierten sich Fross-Büssing und Saurer ausschließlich auf Lastwagen und Busse. Immerhin gab es 1913 in Österreich rund 8200 Automobile. Davon stammte etwa die Hälfte aus heimischen Werkstätten. (9)

Während des Ersten Weltkrieges war man jedoch gezwungen, auf die weitere PKW-Herstellung zu verzichten, hingegen wurde die Erzeugung von Lastkraftwagen besonders gefördert, und gerade Porsche erzielte bei den schweren Kriegsfahrzeugen seine großen Erfolge.

### *Die Zeit der Ersten Republik*

Die meisten Kraftfahrzeugfirmen widmeten sich nach 1918 wieder ihrer alten Produktion, ohne vorerst die geänderte Marktlage zu er-

kennen. Dennoch gelangen gerade in den Jahren nach 1930 einige besonders glückliche Konstruktionen, wie sie etwa die Austro-Daimler-Werke in Wr. Neustadt oder die Steyr-Werke erzielten.

Es war in erster Linie das Ergebnis der hervorragenden Tüchtigkeit der Ingenieure, die damals, meist als Einzelanfertigungen, ausgezeichnete und zukunftsweisende Typen schufen. Wieder muß hier der geniale Ferdinand Porsche hervorgehoben werden, der zunächst bei den Daimler-Werken die schon vor dem Krieg begonnene Produktion von Mittelklassewagen weiterführte, aber auch daranging, kleinere Typen zu erzeugen, so den berühmten „Sascha“, der in vielen Rennen auf dem europäischen Kontinent Erfolge erzielen konnte. (10) Nach dem Ausscheiden Porsches aus den Daimler-Werken verlagerte sich die Automobil-Produktion stärker auf andere Firmen. Allerdings kam es auch zu einer Bereinigung; so stellte Austro-Fiat die Kraftwagenproduktion bereits 1926 ein, und andere wie Grofri oder Gräf & Stift bauten nur ganz wenige Personenautos, da sich diese Firma stärker auf den Bau von größeren Lastkraftwagen spezialisierte. Seit 1930 nahmen die Steyr-Werke eine führende Position in der Produktion von besonders für den Alpenraum ausgezeichnet verwendbaren Fahrzeugen ein.

Nachdem die erste große Entwicklungslinie, beherrscht von schweren PKW, etwa 1928 zu Ende gegangen war, begann man nun mit dem Bau von mittleren Personenwagen; es entstand der legendäre Typ 12, der als „12er Steyr“ noch nach dem Zweiten Weltkrieg fahrbereit zur Verfügung stand. Diese Wagentypen entwickelte man zwar weiter, aber die große Attraktion gelang mit dem Steyr 50, der im Jahre 1936 zum ersten Mal herauskam. (11) Derselbe „Steyr-Baby“ erreichte mit 13.000 Einheiten die höchste Produktionsziffer aller Steyr-Modelle und erwies sich auch als ideale Kleinwagenkonstruktion. Durch seine Karosserie erregte er Aufsehen; er gilt, da Porsche ebenfalls an den ersten Entwürfen beteiligt war, als Vorläufer des Volkswagens, der später in Deutschland erzeugt wurde.

Die bereits bis 1930 spürbare Konzentration auf einzelne Werke machte sich nach der Weltwirtschaftskrise besonders bemerkbar. Als nach der Fusion der Creditanstalt mit der Bodenkreditanstalt auch die Zusammenlegung mancher Werke notwendig wurde, übersiedelten 1933 Teile der schon stillgelegten Austro-Daimler-Werke aus Wiener Neustadt nach Steyr. Die Steyr- wie auch die Puch-Werke spezialisierten sich und stimmten ihre Produktionsprogramme in Steyr und Graz aufeinander ab.

Der Bestand an Kraftfahrzeugen stieg in Österreich von 7.500 im Jahre 1919 auf über 78.000 im Jahre 1929 und betrug schließlich 1937 bereits 113.000 Fahrzeuge, davon waren allerdings immer nur etwa ein Drittel Personenkraftwagen; im Jahre 1937 machte die Zahl der zugelassenen Automobile in unserem Land erst 32.373 aus. Auch die inländische Produktion an Kraftfahrzeugen betrug im Jahre 1931 erst rund 7000, 1937 14.000, davon rund 5000 PKWs. (12)

Der im Jahre 1938 erfolgte Anschluß an das Deutsche Reich brachte das Ende der heimischen Erzeugung auf diesem Sektor, da die letzte große Produktionsstätte in Steyr zugunsten anderer Erzeugnisse ihr bisheriges Programm aufgeben mußte.

#### *Die Ausgangssituation nach 1945*

Die Situation des wieder selbständigen Österreich im Jahre 1945 kann hier nicht im einzelnen behandelt werden; die Kriegsfolgen mit ihren schweren Zerstörungen und den starken Menschenverlusten stellten eine Belastung für alle Wirtschaftsbereiche dar, die in der unmittelbaren Nachkriegszeit nur in einigen Punkten gemildert werden konnte. Vor allem bildeten die Besatzungsmächte, die Österreich in vier Zonen aufteilten, eine schwere Belastung. Selbst der Regierung war es erst nach einem Jahr möglich, eine einheitliche Wirtschaftspolitik für das ganze Bundesgebiet zu erreichen; es dauerte noch weitere Jahre, bis der Verkehr zwischen den einzelnen Besatzungszonen so weit durchgeführt werden konnte, daß er für die Gründung und noch mehr für die Führung von Unternehmen keine unmittelbaren Schwierigkeiten mehr bedeutete. (13)

Für eine Wiederherstellung der PKW-Produktion in Österreich waren somit äußerst ungünstige Voraussetzungen gegeben. Notwendigerweise mußte sich der Verkehr damals im wesentlichen auf die Bahnlinien beschränken, da das Straßennetz zum Teil erheblich beschädigt war und Ende 1945, also etwa ein halbes Jahr nach Kriegsende, die Zahl der zugelassenen Kraftfahrzeuge nur 46.000 betrug, davon waren 10.000 PKW und 20.000 Motorräder. Das bedeutete gegenüber 1939, also vor Kriegsbeginn, einen Rückgang an Fahrzeugen auf 20 % der Vorkriegsstärke. (14) Somit bestand ohne Zweifel ein Bedarf an Fahrzeugen, und es stellte sich die Frage nach einer nationalen Auto-Produktion. Die zwischen 1938 und 1945 durchgeführte weitreichende Industrialisierung, (15) hatte die Zahl der Beschäftigten in der Indu-

strie und im Großgewerbe um etwa 10 % ansteigen lassen; die neu entstandenen Großbetriebe zogen eine Änderung der klein- oder mittelbetrieblichen Wirtschaftsstruktur Österreichs der Vorkriegszeit nach sich. Ferner stand eine Reihe von Ingenieuren und anderen Fachkräften nach ihrer Entlassung aus der Kriegsgefangenschaft zur Verfügung, von denen viele aus verschiedenen, zum Teil politischen Gründen noch nicht ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt waren.

Die Schwierigkeiten überwogen jedoch: durch Kriegseinwirkungen und durch Demontagen in der unmittelbaren Nachkriegszeit beraubte man einige Betriebe fast völlig ihres Maschinenparks. Die Werksanlagen in Steyr, die wichtigste Produktionsstätte für PKW vor 1938, waren zu 85 % zerstört und nach dem Kriegsende von den Besatzungsmächten vollkommen demontiert worden. (16) Eine österreichische Kraftwagenindustrie bestand faktisch überhaupt nicht mehr. Von den vor 1945 existierenden Betrieben waren der Steyr-Daimler-Puch AG nur mehr Betriebsstätten in Steyr und Graz verblieben, die aber für einen solchen Einsatz auch nicht verwendbar sein konnten, da einige Betriebe dieses Unternehmens (Nibelungen-Werk, St. Valentin, Kromac AG in Hirtenberg) der russischen Besatzung zum Opfer gefallen waren. Dazu kamen die Zonengrenzen; die Puch-Werke in Graz hatten die Russen gleich nach der Besetzung praktisch total demontiert; dennoch konnte hier sehr rasch, nachdem die Engländer die Besatzung übernahmen, eine große Reparaturwerkstätte für Kraftfahrzeuge errichtet werden, in der man auch bald damit begann, Puch-Fahrräder und später auch Motorroller zu produzieren. (17) Auch die anderen Betriebe hatten schwerste Verluste zu tragen; Fross-Büssing konnte, da vollkommen devastiert, überhaupt nicht mehr anfangen. Gräf & Stift begann nach Verlust des Maschinenparks nur mit einem bescheidenen Reparaturbetrieb. Saurer hatte 80 % Gebäude- und 75 % Maschinenverluste zu beklagen; die Österreichische Automobilfabriks AG (früher Austro-Fiat) kam als deutsches Eigentum unter russische Verwaltung. (18)

Dennoch erschien ein Programm für die Aufnahme einer Kraftfahrzeugproduktion als notwendig; aber ein anderer Aspekt war schließlich ausschlaggebend: Die Deckung des Bedarfs an Lastkraftwagen und Traktoren für die Landwirtschaft, die Bauindustrie und ähnliche Einsätze erwies sich als vordringlicher. Demzufolge war es verständlich, daß von seiten der Regierung, soweit sie die Möglichkeit besaß, aber auch von den Besatzungsmächten, Förderungsmaßnahmen für jene Firmen bewilligt wurden, die entweder Reparaturen durchführen

oder eine LKW-Produktion beginnen wollten. Da der Bedarf dieses Zweiges der Kraftfahrzeugindustrie sehr erheblich war, konnte man an eine Produktion von Personenkraftwagen überhaupt nicht denken. Zusätzlich stand ein Personenkraftwagen noch in dem Geruch, ein Luxusobjekt zu sein, weil man in der damaligen Notsituation nicht einsehen konnte, daß ein Personenwagen nicht nur für eine kleine, wohlhabende Schicht vorhanden sein sollte, sondern auch für eine moderne Wirtschaft seinen Wert besaß. Selbstverständlich muß man auch an die mangelhafte Versorgung mit Treibstoff in dieser Zeit bzw. an die verhältnismäßig schlechte Situation auf dem Reifenmarkt denken. (19) Neben der LKW- und Traktorproduktion gab es seit 1947/48 nur noch die Erzeugung von einspurigen Fahrzeugen, also von Motorrädern und Motorrollern, die kaum jenen „Flair des Luxus“ an sich hatten, wie eben ein Wagen.

#### *Die Chance: Porsche in Österreich*

Porsche wurde im 20. Jahrhundert, vielleicht mit der einzigen Ausnahme von Henry Ford, zum bedeutendsten Konstrukteur auf dem Gebiet des Kraftfahrzeugwesens. (20) Er war in seinem Fach ein Genie, dem auch unternehmerische Eigenschaften nicht abzusprechen waren. Sein Lebenswerk, das in Wien seinen Anfang nahm und über österreichische Autofirmen nach Stuttgart führte, war davon bestimmt, alle Arten von Kraftfahrzeugen zu konstruieren; dabei glückte es ihm, daß seine Konstruktionen fast durchwegs in die industrielle Fertigung umgesetzt wurden. Vom Elektromobil der Firma Lohner um die Jahrhundertwende über die verschiedenen Bereiche der LKW-Produktion in den beiden Weltkriegen bis zur Produktion bei den Daimler-Werken in Wr. Neustadt, bei Daimler-Benz in Stuttgart und in Steyr zeigte sich der bekannte Konstrukteur stets bestrebt, neue Maßstäbe zu setzen. Sein Hauptanliegen bestand darin, einen Wagen zu schaffen, der auch den weniger Begüterten zugute kommen sollte: Porsches Ruhm als Schöpfer des Volkswagens ist daher unbestritten. Daß er sich daneben auch von der Rüstungsindustrie einspannen ließ, lag im Wesen seiner Persönlichkeit begründet. Daß er selbst bei einem so willensstarken Mann wie Hitler sehr vieles durchsetzen konnte, ist für einen späteren Betrachter fast unverständlich; aber jener bot ihm für die Verwirklichung seiner Ideen wirklich alles, was er benötigte: Produktionsstätten, Material und auch gute Mitarbeiter.

Porsche hatte schon 1930 ein eigenes Konstruktionsbüro in Stuttgart gegründet. Nach den ersten Anfangsschwierigkeiten entwickelte sich dieses Konstruktionsbüro zu einer führenden Einrichtung auf diesem Gebiet im Deutschen Reich. Hier entstanden auch die Pläne für alle jene Fahrzeuge, die irgendwie mit dem Namen Porsche zusammenhängen.

Diese Stuttgarter Anlage blieb jedoch von Kriegseinwirkungen nicht verschont. Als die Engländer mit ihren Bombern im Jahre 1944 auch Ziele in Süddeutschland angriffen, verlangte Albert Speer, der damalige Reichsminister für Bewaffnung und Munition, die Verlagerung des Betriebes in eine sicherere Gegend. Porsche willigte nur ungern ein, da er fürchtete, daß seine gut eingerichtete Werkstätte bei der Übersiedlung in eine „Einöde“, wie er sich ausdrückte, zuviel zu verlieren hätte. Aber schließlich erhielt Porsche den Befehl zur Verlagerung; neben anderen Möglichkeiten, etwa Vorarlberg oder Tschechoslowakei (Pilsen), entschied man sich für Gmünd in Kärnten. Dieser Ort, der überhaupt keine Voraussetzung für Automobilproduktion besaß, bot den Vorteil, als Ausweichstelle möglichst verborgen zu sein. Die Übersiedlung erfolgte im November 1944 in die Räume eines aufgelassenen Sägewerks bei Gmünd. (21)

Wie sorgfältig die Alliierten alles beobachtet hatten, geht daraus hervor, daß sie Major Frenssen, in Zivil Generaldirektor von General Motors, mit dem Auftrag nach Gmünd schickten, sämtliche Konstruktionszeichnungen und Patentschriften seines „Kollegen Porsche“, wie er sich ausdrückte, mitzunehmen. Über die Firma Porsche, die noch in den ersten Monaten des Jahres 1945 unter dem Namen „Holzindustrie Willi Meinicke Werk II“ gearbeitet hatte, wurde ab 7. Mai 1945 das Konstruktionsverbot verhängt. Für die Ingenieure in Gmünd brach eine harte Zeit an; noch härter traf es Ferdinand Porsche, daß er sein Werk nicht betreten durfte und überdies ihn die Franzosen kurz danach in eine schmachliche Haft nahmen, wo er sich auch den Keim für seine tödliche Krankheit holte.

In Gmünd bemühte man sich indessen unter der Leitung des auch als Treuhänder eingesetzten Obergeringieurs Karl Rabe, über die nächste Zeit hinwegzukommen. Obwohl man offiziell nicht arbeiten durfte, erzeugte man doch Verschiedenes für die umliegenden Bauern und kleinen Gewerbetreibenden. Unter anderem glückte die Erfindung einer Seilwinde, die dann sogar in die industrielle Fertigung übernommen wurde. Es kam späterhin auch eine Zusammenarbeit mit der Landesregierung zustande, so daß zumindest das wirtschaftliche

Überleben für die noch in Gmünd Befindlichen gesichert war. Die Belegschaft der Konstruktionsgesellschaft sank von 350 auf 120 ab, da über 100 Nichtösterreicher Gmünd verlassen mußten. Lange Zeit mußte man praktisch „schwarz“ arbeiten. Ferry Porsche, der Sohn Ferdinand Porsches, erhielt erst am 7. September 1950 den Gewerbeschein. In Gmünd versammelten sich indessen etliche hervorragende Techniker; es sollen hier, außer dem schon erwähnten Karl Rabe, nur einige Namen hervorgehoben werden: Prof. Dr. Robert Eberan-Ebenhorst, der spätere Ordinarius für Kraftfahrzeugwesen an der Wiener Technischen Hochschule, ferner noch Dr. Ernst Fuhrmann, der spätere Vorstandsdirektor der Porsche AG, Stuttgart, sowie Dipl.-Ing. Josef Mickl, Dipl.-Ing. Emil Rupilius und Dipl.-Ing. Emil Soukup. (22) Auch die Verwandten des Konstrukteurs, vor allem sein Sohn und seine Neffen, betätigten sich weiterhin im Betrieb, bis schließlich als führende Persönlichkeit die Tochter des Gründers, Frau Luise Piech-Porsche, auftrat und dem Betrieb einen neuen Aufschwung ermöglichte. (23)

#### *Der Bau von Sportwagen*

Am 7. Dezember 1946 kamen die beiden früheren Mitarbeiter von Porsche, Karl Abarth und Rudolf Hruschka, zu ihm auf Besuch, die sich mit italienischen Industriellen, vor allem mit Piero Dusio, vereinigt hatten. Schon wenig später kam ein Treffen zwischen Vertretern dieser „Cisitalia“ und Porsches zustande; übrigens war auch ein Beobachter von Fiat dabei. Man plante Porsche-Rennwagen und schwere Traktoren, die für Cisitalia hergestellt werden sollten. Der Ideenaustausch beschränkte sich jedoch nicht nur auf Zeichnungen. Eberan-Ebenhorst konstruierte bald darauf in Italien auch Rennwagen für Cisitalia. (24)

Natürlich hat Porsche damals versucht, auch für Sportwagen Aufträge von Österreich zu bekommen, wo aber keine Chance dafür bestand. Inzwischen hatte sich die italienische Firma, mit der man kooperierte, finanziell übernommen; Dusio wanderte nach Argentinien aus, um dort einen eigenen Betrieb zu gründen.

Die Firma Porsche mußte also nach anderen Ländern Ausschau halten, um dort eine entsprechende Produktion aufzubauen. Der Kontakt mit den Italienern verhalf aber zum entscheidenden Entschluß, nun endlich den schnellen, schnittigen Sportwagen zu bauen, den

man seit 1938 in Stuttgart auf dem Papier fertig geplant, jedoch wegen des Kriegsbeginns nur als Prototyp gebaut hatte. Die neuen Entwürfe für einen Sportwagen entstanden, nachdem die anfänglichen Nachkriegsschwierigkeiten überwunden waren; als erstes nachweisliches Datum läßt sich der 17. Juli 1947 feststellen. Bei den Plänen spielte auch die Erwägung mit, daß man in Österreich zwar keinen Volkswagen bauen könne, weil das Land zuwenig Absatzchancen bot, eine Sonderklasse mit Rennwagenqualifikation aber doch eine Exportchance haben könnte, was sich späterhin auch bewahrheiten sollte. So entstand in den Baracken Gmünds der berühmte Sportwagen Typ 356: „Die Porsche Konstruktionen Ges.m.b.H. hatte nach dem Zweiten Weltkrieg als erstes österreichisches Unternehmen unter den schwierigsten Verhältnissen aller Art in relativ kurzer Zeit den Versuch unternommen, einen Personenwagen zu entwickeln und zu fertigen.“ (26) Eine Novität bei dieser Konstruktion bedeutete die Verbindung mit einer nach aerodynamischen Gesichtspunkten entwickelten Stromlinienkarosserie. Die besonders tiefe Schwerpunktage verlieh dem Fahrzeug im Verein mit den bewährten sonstigen Konstruktionsvorteilen eine hervorragende Straßenlage. Dieser erste „Porsche“, als offener Zweisitzer karosziert, wog nur 596 kg, hatte 1131 cm<sup>3</sup> Hubraum und eine Leistung von 40 PS; er brachte es auf eine Stunden-geschwindigkeit von 140 km.

Die Schweiz und andere devisenträchtige Länder kauften die ersten Wagen an. Bedingt durch die bescheidenen Produktionsmöglichkeiten in Gmünd, konnten monatlich nur fünf Wagen hergestellt werden. Seine Premiere feierte der „Porsche 356“ im Jahre 1949 bei der Genfer Internationalen Automobilausstellung. Somit war der Beginn der Porsche-Sportwagenserie gemacht. (27)

#### *Warum blieb Porsche nicht in Österreich?*

In der Nachkriegszeit hätte daher für den Konstrukteur durchaus die Möglichkeit bestanden, in Österreich festen Fuß zu fassen. In Gmünd selbst gab es dafür allerdings keine Möglichkeiten; man mußte nach anderen Standorten Ausschau halten. Erste Schwierigkeiten traten auf, als Porsche die österreichische Staatsbürgerschaft nicht erhielt, da er schon vor dem Krieg Nichtösterreicher war. (28)

Das große Problem bestand in der Kooperation mit anderen Firmen. Die einzige entsprechend große Produktionsstätte wäre die Firma

Steyr-Daimler-Puch gewesen. Verbindungen bestanden, da Porsche während des Krieges den „deutschen Volkstraktor“ für die dortige Produktion entwickelt hatte. Doch Steyr-Daimler-Puch dachte jetzt in erster Linie an eine LKW-Produktion bzw. an die Herstellung von Traktoren und ähnlichen Fahrzeugen; der Personenkraftwagen stand damals noch ferne jeder Überlegung. Zusätzlich gab es – nur aus jener Zeit verständlich – Hindernisse: Die Steyr-Daimler-Puch-Werke gehörten nach dem Krieg wieder mehrheitlich der Creditanstalt-Bankverein; damit wurden alte Feindschaften wieder virulent, denn Porsche, der seinerzeit als Generaldirektor den Daimler-Werken, Wiener Neustadt, vorstand, hatte in dieser Eigenschaft mehrmals gegen die Bankleute opponiert; das Image des „Schwierigen“ belastete noch immer das Verhältnis; er galt auch hier noch immer als Hitlers Volkswagenkonstrukteur, was im besetzten Österreich eine Belastung bedeutete. Porsche selbst, der sich noch in französischer Haft befand, konnte sich damals kaum wehren, und auch seiner Familie und seinen Mitarbeitern waren die Hände gebunden. Aufgrund dieser Tatsachen konnte aus der geplanten Verbindung der Steyr-Werke mit Porsches Konstruktionsbüro nichts verwirklicht werden.

Allerdings gab es in Österreich Persönlichkeiten mit genügend großem Weitblick, die diesen genialen Mann dem Lande erhalten wollten, doch fehlte es ihnen am nötigen Einfluß, noch mehr aber am nötigen Kapital, um eine Personenkraftwagenproduktion aufbauen zu können und damit den Porsche-Leuten in Österreich eine entsprechende Position zu verschaffen.

Eine Möglichkeit schien sich noch in Kärnten abzuzeichnen. (30) Frau Luise Piech-Porsche versuchte mit viel Geschick in diesem südlichen Bundesland Fuß zu fassen, da dort der Wille bestand, einen größeren Produktionsbetrieb unterzubringen. Der Kärntner Landeshauptmann Pietsch suchte etliche Firmen zu veranlassen, in der Industriezone Villach Betriebe aufzubauen. Auch die Firma Porsche prüfte das Projekt einer Ansiedlung für ein kleines Volkswagenwerk in dieser Gegend. Die Pläne schritten gut voran, scheiterten aber schließlich im wesentlichen aus finanziellen Gründen und nicht so sehr aus der Befürchtung eines zu geringen Absatzmarktes.

Dann startete man einen weiteren Versuch im Land Salzburg, wo Altlandeshauptmann Rehr bereits im Jahre 1945 mit Vorschlägen an Professor Porsche herangetreten war. Der spätere Landeshauptmann Josef Klaus versprach sogar Grundstücke in der Alpenstraße bei Salzburg und sagte seine Mithilfe und Befürwortung, vor allem beim An-

kauf der notwendigen Grundstücke vom Firmeneigentümer, zu. (31) Doch leider kamen diese Erwägungen zu spät; Porsche hatte bereits wieder mit Stuttgart Kontakt aufgenommen. (Die bereitgestellten Grundstücke jedoch dienten der späteren Salzburger Firma Porsche sehr gut). In Wr. Neustadt, der alten Heimstätte Porsches, konnte auch nicht neu begonnen werden, da die Durchführung eines derartigen Projektes in der russischen Besatzungszone völlig ausgeschlossen erschien.

Bei allen diesen Versuchen, Porsche in Österreich anzusiedeln, ging es sowohl um das Konstruktionsbüro wie auch um den Produktionsbetrieb, der am 8. Juni 1948 mit dem Porschewagen in Gmünd angefahren war. Aber die Konstruktionsabteilung konnte nur in einer Stadt, in der sich eine Technische Hochschule oder eine ähnliche sonstige Einrichtung befanden, existieren. Das wäre in Österreich außer in Wien nur in Graz möglich gewesen, wo aber die Voraussetzungen für einen Produktionsbetrieb fehlten. Schließlich ging die weitere Entwicklung anders vor sich: Nach Kriegsende gab es in Stuttgart noch Abteilungen des Porschebetriebes; bei den dortigen Treuhändern der Firma meldeten sich immer mehr Porsche-Mitarbeiter, so daß Stuttgart allmählich eine Möglichkeit bot, weiter zu konstruieren bzw. zu produzieren. So wurde die Rückführung des Konstruktionsbetriebes ein fast selbstverständlicher Vorgang. Eines Tages mußte man in Österreich zur Kenntnis nehmen, daß der Großteil der Porsche-Leute im Jahre 1949/50 bereits übersiedelt war. Nur 30 Mitarbeiter verblieben in Salzburg, um hier das Vertriebsnetz für VW in Österreich aufzubauen. Ob hier Österreich eine Chance in wirtschaftlicher Hinsicht verspielt hat, muß bei einer Betrachtung der späteren Geschichte der Firma Porsche in Stuttgart beurteilt werden, die sowohl als Konstruktions- als auch als Produktionsfirma einen hohen Rang besitzt. (32) Doch muß auch beachtet werden, daß damals noch volkswirtschaftliche, politische und unternehmenswirtschaftliche Probleme gegen einen Verbleib in Österreich sprachen.

#### *Weitere Versuche einer PKW-Erzeugung in Österreich*

Als die Steyr-Werke ab 1946 wieder produzieren konnten, nahmen sie die serienmäßige Erzeugung des 3 t-LKW (Benzinbasis) auf. (33) Ebenso wurde die Entwicklung eines Dieselmotors in Angriff genommen, der 1947 für die Zwei-Zylinder-Ausführung des ersten Traktors

herauskam. Diese Produktion von Lastkraftwagen und Traktoren setzte man mit Erfolg fort. Erst jetzt, nach der Beseitigung von Schwierigkeiten bei der LKW- und Traktorenproduktion, überlegte man, auch einen Personenkraftwagen herauszubringen. Schließlich war durch die Herstellung des „Steyr 50“ sozusagen eine traditionelle Verpflichtung aus der Vorkriegszeit gegeben. Aber es bestand bereits eine Zusammenarbeit mit Fiat (Turin), und das führte 1946 zu einem Assemblingvertrag, der auch PKWs umfassen sollte. Solche Assemblingverträge waren damals in den Zeiten der Devisenknappheit und Außenhandelsbeschränkungen normal; nur auf dem Wege eines Kompensationsgeschäftes konnten andere Firmen herangezogen werden. Durch den Vertrag wurden Aggregate aus den Fiat-Werken geliefert, für die Montierung sorgte Steyr, und die Wagen wurden dann unter der Marke „Steyr-Fiat“ im Inland abgesetzt. Diese Art des Assembling praktizierte man bis etwa Mitte der 60er Jahre. Von diesem Zeitpunkt an wurden jedoch PKWs aus Rationalitäts- und Kostengründen von Italien bereits komplett importiert und in Österreich nur mehr verkaufsfertig gemacht; die einzige Ausnahme bildete der Puch 126. Steyr-Daimler-Puch blieb also bei der Erzeugung von LKW und Traktoren, da der Betrieb mit den geländegängigen und allradangetriebenen Kleintransportern („Haflinger“ und „Pinzgauer“) bedeutende Erfolge errang. (34)

Auch die Saurer-Werke, (35) die im wesentlichen für Groß-LKW-Produktion eingerichtet waren, begannen Mitte der 50er Jahre mit dem Assembling, und zwar von DKW-Modellen. Dieser Assemblingbau wurde bis zum Jahre 1959 beibehalten. Der Zweitakter-PKW war ein sehr einfach zu bauendes, in der Produktion billiges und deshalb auch preisgünstiges Fahrzeug und vielleicht auch aus den genannten Gründen ein einfach zu fahrendes Auto. Er hatte jedoch Leistungsgrenzen aufzuweisen; heute würde man ihn eher umweltfeindlich nennen. Als die Steyr-Daimler-Puch AG im Jahre 1959 die Aktienmajorität der Saurer-Werke erwarb und die Autounion, die Erzeugerin dieses DKW, zu Daimler-Benz kam, zeigten beide Firmen an einer weiteren Zusammenarbeit kein Interesse mehr.

Bei Gräf & Stift existierte bereits vor dem Zweiten Weltkrieg mit den Renault-Werken ein Assemblingvertrag, den man auch nach 1946 wieder aufnahm; sein Ergebnis war aber nur, daß Gräf & Stift den Karosseriebau durchführte. (36) Späterhin erfolgte die Herstellung von Zweitaktern im Assemblingverfahren mit den tschechischen Firmen Skoda und Aero-Praga, wobei man die Firma Tarbuk einschaltete. Da-

neben versuchte sich auch die Firma Perl in der Erzeugung von Kleinwagen, mußte aber bald aufgeben. Als bemerkenswert ist die im Jahre 1950 erfolgte Erzeugung eines VW mit Stationskarosserie der Firma Kohlruss zu bezeichnen, der damals kurzfristig ohne Devisen gegen 45.000 Schilling erhältlich war. (37) Es wird also deutlich, daß hier einzelne Marktlücken ausgenützt wurden. Als viele Handelschranken fielen, trat aber praktisch ein Storno für alle Assemblingverträge ein.

Die Firma Denzel brachte von 1949 bis 1959 Sportwagen heraus. Denzel begann damit, auf VW-Kübelwagen aus Kriegsbeständen Sportwagenkarosserien aufzusetzen. Dabei entwickelte man aus Gründen der Formgestaltung wie auch der Straßenlage wegen ein eigenes Stahlrohrchassis. Immerhin konnte Denzel mit seinem „WD Wagen“ eine ganze Reihe großer Rallyeerfolge erzielen. (38) Aus dieser Produktion gingen 350 solcher Wagen hervor, wovon 95 % dieser österreichischen Sportwagentype vorwiegend nach den Vereinigten Staaten verkauft wurden.

### *Resümee*

Im Jahre 1937 gab es in Österreich rund 32.000, 1948 34.000 und 1956 bereits 187.000 PKW. 1956 schließlich war es nur mehr sinnvoll, PKWs in Großserien herzustellen; da nun auch alle Einfuhrbeschränkungen weggefallen waren, schien es aussichtslos, eine eigene heimische Autoproduktion aufzubauen. (39) Österreich hatte, wie aus dem Vorliegenden ersichtlich, seine seinerzeit bestehende geringe Aussicht auf eine nationale Erzeugung in der Nachkriegszeit vertan. Daß das heute (1976) bei einem Importwert von 13 Milliarden Schilling pro Jahr für PKWs bedauert wird, ist verständlich – aber damals waren es eben neben volkswirtschaftlichen Motiven hauptsächlich politische Argumente, die eine Aufnahme einer solchen Art von Produktion verhindert hatten.

- (1) Den Vorschlag machte Dipl.-Ing. Franz Geist, Generaldirektor der ÖIAG, in einem Vortrag im Oktober 1976.
- (2) Der Vorschlag fand überhaupt kein positives Echo. Namhafte Vertreter der Autobranche verwiesen vor allem darauf, daß eine Serie von unter 300.000 PKW, außer bei ganz wenigen Typen, von vornherein zum Scheitern verurteilt ist.

- (3) Über die heute vergessenen Ansätze informiert der Schlußteil des Artikels.
- (4) Wie schon wiederholt in dieser Publikationsreihe ausgeführt wurde, beschäftigt sich das Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Wirtschaftsuniversität mit der historischen Analyse einzelner Firmen bzw. mit Teilaspekten von Unternehmen. Aus solchen einzelnen Analysen erwächst die „micro-economic history“, die als zweite Aufgabe die Darstellung der Entwicklung einer ganzen Branche hat. Dieser Artikel basiert auf Ergebnissen, die Wilfried Kubin in seiner Dissertation „Entwicklungsmöglichkeiten einer Automobilindustrie in Österreich nach dem Zweiten Weltkrieg, mit besonderer Berücksichtigung der Firma Porsche“ (Wien, 1975) gefunden hat.
- (5) Hans Seper: Damals, als die Pferde scheuten. – Die Geschichte der österreichischen Kraftfahrt. Wien 1968.
- (6) Peter Müller: Ferdinand Porsche – ein Genie unserer Zeit. Graz 1966. – Richard Frankenberg: Die ungewöhnliche Geschichte des Hauses Porsche. Stuttgart 1960.
- (7) Das von Porsche entwickelte Elektromobil mit Radnabenmotor, die „Lohner-Porsche-Chaise“, war nicht nur eine Sensation für damals, sondern ist im Prinzip bis heute das Vorbild für elektrisch betriebene Autos.
- (8) Seper (Anm. 5).
- (9) Von Kubin (Anm. 4) aus den Statistischen Jahrbüchern Österreichs zusammengestellt.
- (10) Dieser mit großem Erfolg als Rennwagen aufgetretene PKW wurde nach dem „Filmgrafen“ Sascha Kolowrat benannt. Damit wurde das damals bekannteste Autorennen, die „Targa-Florio“, im Jahre 1922 gewonnen. Siehe auch Müller (Anm. 6) S. 57 ff.
- (11) Helmut Krackowitzer: Die österreichische Kraftfahrzeugindustrie, ihre volkswirtschaftliche Bedeutung und ihre wirtschaftlichen Probleme (Ungedruckte Dissertation, Innsbruck 1952). – Hans Seper: 100 Jahre Steyr-Daimler-Puch AG (1864–1964). Der Werdegang eines österreichischen Industrieunternehmens. Wien 1964.
- (12) Nach Kubin (Anm. 4): Statistik der Kraftfahrzeuge in Österreich 1937.
- (13) Alois Brusatti: Österreich 1866–1970 in „Handbuch der deutschen Wirtschafts- und Sozialgeschichte“, Bd. 2, S. 976.
- (14) Monatsbericht des österreichischen Institutes für Wirtschaftsforschung, Jahrgang 1946, Heft 1/6.
- (15) Alois Brusatti – Karl Bachinger in: Österreich 1945–1970 (25 Jahre Zweite Republik), Wien 1970, S. 195 ff.
- (16) Mündliche Auskunft von Vorstandsdirektor Friedrich Pulz (Steyr-Daimler-Puch AG).
- (17) Peter Rattinger: Die Produktion der Puchwerke in den Jahren 1945–73. Ungedruckte Diplomarbeit, Wien 1974.
- (18) Krackowitzer (Anm. 11), S. 54.
- (19) 150 Jahre Österreichische Kautschukindustrie 1824–1974, Wien 1974, S. 66 ff.
- (20) Über Porsches Weg siehe Anm. 6. Dazu kamen Angaben, die der Neffe Porsches, Ghislain Kaes, und die Tochter Louise Piech-Porsche dem Autor dieses Aufsatzes und dem Dissertanten Kubin machten.
- (21) Vielleicht spielte bei der Wahl des Ortes auch der Umstand eine Rolle, daß Professor Porsche einen ausgedehnten Besitz in Zell am See besaß, das nicht allzu weit von Gmünd entfernt liegt.
- (22) Nach Auskunft des damaligen Mitarbeiters Porsches Hans Kern an Kubin (Anm. 4).
- (23) Am 17. 9. 1948 kam es zwischen der Fa. Porsche und dem Volkswagenwerk zu einer Vertragserneuerung. Porsche durfte danach kein Auto für eine andere Firma konstruieren, das als Konkurrenz zum Volkswagentyp erscheinen würde. Dafür gab es eine Stücklizenz von damals DM 5,– für jeden VW.
- (24) Die Angaben beruhen auf Aussagen von Prof. Dr. Eberan-Ebenhorst an Kubin (Anm. 4).
- (25) Kubin (Anm. 4), S. 128.
- (26) Porsche Konstruktionen Ges.m.b.H. (Gmünd), Betriebsanleitung für den Porsche-Sportwagen Typ 356, Juli 1944.
- (27) Nach Kubin (Anm. 4), S. 130 f.
- (28) Auf Grund des Wirtschaftssäuberungsgesetzes (St.G.Bl. 160/1945) wurde Persönlichkeiten, die im nationalsozialistischen Deutschen Reich führende Positionen einnahmen, die Leitung von Unternehmen untersagt.
- (29) In der Arbeit Kubins (Anm. 4) finden sich unterschiedliche Auffassungen bezüglich der Haltung der führenden Herren von Steyr-Daimler-Puch AG und der Creditanstalt. Es wurde in diesem Aufsatz versucht, die unterschiedlichen Aussagen objektiv zu beurteilen.
- (30) Die Feststellungen über Porsches Aktivität in Kärnten wurden vom Dissertanten Kubin (Anm. 4) in Gesprächen mit damaligen Mitarbeitern Porsches gemacht.
- (31) Kubin (Anm. 4), S. 142.

- (32) Kubin (Anm. 4), S. 145 ff.
- (33) Über die Nachkriegsentwicklung bei Steyr-Daimler-Puch bei Seper (Anm.11) und nach Informationen von Vorstandsdirektor F. Pulz.
- (34) Rattinger (Anm. 17), S. 6 ff.
- (35) Ebenfalls auf Grund mündlicher Mitteilungen des damaligen Saurer- und jetzigen Vorstandsdirektors von Steyr-Daimler-Puch, F. Pulz.
- (36) Auskunft von Komm.-Rat Dipl.-Ing. Rudolf Graf an Kubin (Anm. 4).
- (37) Berichte und Informationen. Heft 201. Salzburg 1950.
- (38) Gespräch Ing. Peter Denzel mit Kubin (Anm. 4). Denzelwagen gewannen den Coup des Alpes und die Österreichische Alpenfahrt.
- (39) Die Ausführungen sollten nicht nur eine historische Analyse sein, sondern auch gegenwärtige Bestrebungen von wissenschaftlicher Seite beeinflussen.

*Gerhard K. Riemer*

## **Vom „traditionellen Unternehmerbegriff“ zu den „unternehmerisch Tätigen“**

### *1. Einleitung*

Wilhelm Weber zeichnet die Situation des Unternehmerprestiges wohl zu düster, wenn er meint: „Wer etwas Positives über den Unternehmer aussagen will, muß nicht nur gegen den Trend der veröffentlichten Meinung von heute angehen, sondern gegen fast 3000 Jahre Geschichte aufstehen“, (1) um so mehr, als eine Person, eine gesellschaftliche Gruppe, die laufend im Blickpunkt der Öffentlichkeit steht, auch verstärkter Kritik ausgesetzt ist. Heute steht der Unternehmer, wie schon so oft in der Geschichte, im Mittelpunkt heftiger Kritik. Besonders in Film und Fernsehen wird er (2) als der reiche Mann mit großem Auto und Haus (mit oder ohne Swimming-Pool), dem auch eine Freundin angedichtet wird, dargestellt. Das sind einige Ansatzpunkte, nach denen die Unternehmerschaft bewertet, kritisiert, ja bekämpft wird. Wer ist nun dieser Unternehmer, von dem hier die Rede ist, ist es der Eigentümer-Unternehmer, der Unternehmensleiter eines Großbetriebes, der Manager oder auch der kleine Gewerbetreibende? Kann man den Begriff „Unternehmer“ einigermaßen abgrenzen, und wie ist er entstanden?

Die Aufgabe dieses Artikels ist es, nach einem Überblick über die Entstehung und Entwicklung des Unternehmerbegriffes, auf den Übergang zu einem modernen Unternehmerbegriff hinzuweisen und mögliche weitere Entwicklungsstufen aufzuzeigen.

### *2. Die Entstehung und Entwicklung des Unternehmerbegriffes*

Als Richard Cantillon (3) sich 1755 mit dem „Unternehmer“ auseinandersetzte, ahnte er noch nicht, daß er damit einen Grundstein der Unternehmerbegriffsforschung legte. (4)

Unverständlich aber erscheint es heute, daß die Arbeit der klassischen Nationalökonomie mit einem Fehlstart begann, daß sie die wichtigste und typischste Figur der modernen Wirtschaft, den Unternehmer, nicht gesehen hat. Sowohl bei Smith, bei Ricardo als auch bei den Sozialisten bis hin zu Marx wird der Unternehmer nur als Kapitalist gesehen; so lange aber der Unternehmer ohne irgendeine produktive Leistung allein als Repräsentant des Kapitals fungiert und Gewinn bezieht, ist für einen Unternehmerbegriff als solchen neben dem des Kapitalisten kein Platz.

Viele Wissenschaftler und Autoren haben sich mit dem Unternehmer, seiner begrifflichen Abgrenzung, seiner Bedeutung befaßt, und Josef Schumpeter, (5) der den Menschen ins Zentrum seiner ökonomischen Theorie stellte, gelang es, wesentliche Funktionen des Unternehmers herauszuarbeiten und den Unternehmerbegriff eindeutig abzugrenzen (5 Fälle der Durchsetzung neuer Kombinationen). Sein Unternehmer ist Führer auf wirtschaftlichem Gebiet, er ist ein Wirtschaftssubjekt, welches die wirtschaftliche Statik durchbricht, neue Wege geht und neue Kombinationen durchsetzt.

Dem wirtschaftlichen Wandel, dem Aufkommen der Aktiengesellschaften und Großunternehmungen, der tiefgreifenden Neuorganisation der Eigentums- und Kontrollverhältnisse, der Trennung von Eigentum, Leitung und Kontrolle, wurde in der Literatur (Knight, Amonn, Gerhardt, Häussermann u. a.) dadurch Rechnung getragen, daß man als wesentliche Funktion des Unternehmers die grundlegende Disposition herausarbeitete und ansah. Guido Turin (6) erkannte resümierend aus den Untersuchungen der Autoren dieser Zeit (des Spätkapitalismus) im Unternehmer jenes Wirtschaftssubjekt, „das die wirtschaftliche Verwendbestimmung, die grundlegende Disposition über Produktionselemente (eines oder mehrere) zwecks Gewinnerzielung mittels Produktion für den Markt, trifft“. (7)

### 3. Neuere Aspekte der Unternehmerbegriffsforschung

Um den Unterschied zwischen den neueren Zutrittsversuchen zum Unternehmerbegriff und den traditionellen Betrachtungsweisen (vor dem Zweiten Weltkrieg) transparenter zu machen, sollen die wesentlichen Elemente des traditionellen Unternehmerbegriffes, der noch stark unter dem Einfluß der Nationalökonomie stand (man sah im Unternehmer nur den Kapitalgeber), kurz dargestellt werden.

#### a) Die traditionellen Elemente des Unternehmerbegriffes

Dem Unternehmer als Produzenten für den Markt zwecks Gewinnerzielung, als Kapitalanwender und als Unternehmergewinnempfänger wurde in der Literatur weniger Bedeutung beigemessen. Anders hingegen verhält es sich mit der Betrachtung des Unternehmers als Eigentümer an den Produktionsmitteln, als allein weisungsberechtigten Arbeitgeber, der noch dazu volle Dispositionsfreiheit genießt und in dessen Entscheidungen niemand dreinzureden hat, der aber dafür auch das volle Risiko trägt; diese Elemente zeigen den Unternehmer, wie er im Lehrbuch steht. (8) Untersucht man jedoch, wieweit sich diese Begriffsbestimmungen einerseits mit der Realität und andererseits mit der in der zeitgenössischen Literatur vertretenen Auffassung deckt, kommt man zu abweichenden Ergebnissen.

Nicht nur, daß man heute, von Ausnahmen abgesehen, auch den klassischen Eigentümer-Unternehmer kaum mehr als „echten“ Eigentümer seiner Produktionsmittel bezeichnen kann, da die Banken schon allzusehr ihre Hand im Spiel haben, würde man mit einem Festhalten am traditionellen Unternehmerbegriff, der als notwendigen Bestandteil das „Eigentum an den Produktionsmitteln“ enthält, nur einen sehr kleinen Teil der Unternehmer erfassen.

Wie steht es mit den Freiheitsgraden des Unternehmers, der Weisungsfreiheit als Arbeitgeber, der Dispositions- und Entscheidungsfreiheit?

Es ist hier nicht Gegenstand der Diskussion, ob eine Einengung der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit durch eine Fülle von Gesetzen (Gewerbeordnung, Arbeitsverfassungsgesetz, Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb etc.) nicht auf einer anderen Seite positive Aspekte mit sich bringt; Tatsache ist, daß sie bestehen und die Einschränkungen eher zu- als abnehmen werden. Daß der Unternehmer aber in einem erheblichen Maße durch die Zunahme der Komplexität der Problemstellungen im Unternehmen (auch durch die modernen Organisationsformen) überfordert wird, moderne Entscheidungs- und Führungspraktiken anwenden muß und somit wiederum an Spielraum verliert, darf auch nicht übersehen werden.

Die Frage, ob und wieweit das Tragen des Risikos als konstituierender Bestandteil des Unternehmers angesehen werden kann, zieht sich endlos durch die Diskussionen.

Cantillon hat als erster eine Risikotheorie aufgestellt, die weiter verfolgt, ausgebaut, aber auch heftig kritisiert wurde, und schließlich

meint sogar Fritz Redlich, daß „ein Theorem, welches zu solchen Verbiegungen, wenn nicht Verschrobenheiten führt, unhaltbar (ist)“. (9)

Trotzdem kann man unter verschiedenen Risikoarten unterscheiden:

1) Finanzielle Risiken

Risikoarten, die einen direkten oder indirekten Einfluß an Geld und Geldeswerten mit sich bringen, und

2) persönliche Risiken (oder Prestigerisiken)

Risikoarten, die vor allem die persönlichen Umstände des Risikoträgers treffen, wie Ansehen, Image, Stellung im Unternehmen, in der Öffentlichkeit etc.

Der heutige Unternehmer trägt, wenn zu diesem Punkt die Meinungen auch stark auseinandergehen, diese Risiken; der Manager-Unternehmer zumindest das Prestigerisiko.

Die Gegenstimmen, die meinen, daß der Politiker, der in unternehmerischer Position tätig ist, kein Risiko trägt, daß er bei Versagen höchstens „versetzt“ wird oder sogar ungeschoren bleibt, sind aber nicht zu übersehen; auch jene, die erkennen, daß die öffentliche Bedeutung eines Unternehmens das Risiko des Unternehmers wesentlich herabsetzt, haben nicht unrecht. Trotzdem ist der Risikofaktor nicht nur für unseren Unternehmerbegriff, sondern auch für unsere Wirtschaftsordnung von Bedeutung, denn dort, wo der einzelne die Konsequenzen seiner Handlungen am eigenen Leib verspürt, kann man erwarten, daß er mit größerer Sorgfalt vorgeht, als wenn andere für ihn einstehen, (10) also die Produktionsfaktoren unter Risiko eher in eine optimale Richtung gelenkt werden. Risiko und Verantwortung können nicht sozialisiert, sondern nur persönlich getragen werden. (11)

b) Die zeitgenössischen Elemente des Unternehmerbegriffes

Analysiert man die in der Literatur angeführten Unternehmerbegriffe, so zeigt es sich, (12) daß das dispositive bzw. Entscheidungselement im Unternehmerbegriff überwiegend betont wird, also derjenige als Unternehmer angesehen wird, der die grundlegende Entscheidung (Ulrich), die wirtschaftlich bedeutsamen Entscheidungen (Bidlingmaier) trifft, dem die Gestaltung und Entscheidung aller wirtschaftlichen Vorgänge im Betrieb obliegt (Mellerowicz), der im Bereich der Wirtschaft grundsätzliche Führungs- und Entscheidungskompetenz hat (Vereinigung Österr. Industrieller) u. a.

Der Risikofaktor wird weitgehend erkannt, wenn er auch in der Mehrzahl der Fälle nur als Randbedingung erscheint und nicht unmittelbar in den Unternehmerbegriff einbezogen wird.

Das Eigentumselement, ein Hauptteil des traditionellen Unternehmerbegriffes, wird kaum mehr als begriffsnotwendig erachtet, also eine eindeutige Absage an das „Eigentum an Produktionsmitteln“ als Element des Unternehmerbegriffes; aber trotzdem ist dieses aus einer früheren Epoche stammende Gedankengut noch immer existent.

Neben diesen konstitutiven Elementen des zeitgenössischen Unternehmerbegriffes sei noch auf einige Elemente verwiesen, die von einzelnen Autoren in den Vordergrund gestellt worden sind: das Aktivitätselement (nur derjenige ist Unternehmer, der die ihm zustehenden Funktionen auch tatsächlich ausübt), das positionale Element (die Unternehmereigenschaft hängt von der Erreichung einer bestimmten Position ab), das rechtliche (juristische) Element (derjenige ist Unternehmer, der vom Gesetz definitiv als solcher bezeichnet wird) und das gesellschaftspolitische bzw. soziale Element (unternehmerische Verantwortung bezieht sich besonders auf die Mitarbeiter, geht aber auch über die betriebliche Sphäre hinaus).

Aufgrund dieser Erkenntnisse wollen wir als Unternehmer diejenige Person bezeichnen, die im wirtschaftlichen Bereich infolge der ihr zustehenden Kompetenzen, und zwar unabhängig, ob diese auf Eigentum oder Vereinbarung beruhen, grundsätzliche auf das Unternehmensziel gerichtete Dispositionen und Entscheidungen trifft, für diese voll verantwortlich zeichnet und sich der unternehmerischen Verantwortung voll bewußt ist. (13)

Im Rahmen der Untersuchung zeigten sich aber auch Elemente, die auf eine Aufweichung eines „engeren“, das heißt auf eine relativ kleine Personenzahl abgestellten Unternehmerbegriffes hinweisen.

c) Anzeichen einer Aufweichung des Unternehmerbegriffes

Dieser Aspekt ist im Hinblick auf die Frage, wer in 20 bis 30 Jahren als Unternehmer angesehen werden wird, aus welcher Sicht sich vielleicht ein neuer Unternehmerstand entwickeln könnte, und ob es in Zukunft überhaupt noch Unternehmer im heutigen, wenn auch schon weiter gefaßten Sinne geben wird, von Bedeutung.

Leopold Illetschko erkennt, „daß nicht eine Person (sei diese Unternehmer im rechtlichen Sinne oder eigentumsloser Manager) das Feld von Aktivitäten ausfüllt, sondern daß die gesamte Personengruppe des

wirtschaftlichen Unternehmens dies tut. Jede Person, die an den Aktivitäten des wirtschaftlichen Unternehmens beteiligt ist, gleich, ob ihre Arbeitsleistung im spezifischen Betriebsprozeß vorwiegend lenkender oder vorwiegend ausführender Art ist, hat in einem stärkeren oder geringeren Grade an der Gestaltung des Feldes von Aktivitäten Anteil.“ (14) Er ist weiter der Ansicht, daß der Chef, der Arbeitgeber, der Vorgesetzte einer Hierarchie im Zeitalter der Massenkonsumbedürfnisse durch eine „Lenkungsgruppe“ ersetzt wird. (15) Seine Gedanken gehen also in eine Richtung, die die zentrale Bedeutung des Unternehmers als Unternehmensspitze aufweicht bzw. sogar verneint.

Ähnliche Überlegungen stellt auch Jürgen Kocka, (16) wenn auch in sehr abgeschwächter Form, an. Er formuliert einen funktionalen Unternehmerbegriff und bezeichnet nur diejenige Person, die überwiegend bestimmte Funktionen erfüllt (Treffen der wesentlichen Entscheidungen über die Zielsetzung des Unternehmens, seine Position auf dem Markt und seine Beziehungen zur Umgebung überhaupt) als Unternehmer. Allerdings sieht er die Möglichkeit, daß auch leitende Angestellte sich auf Unternehmer- oder Managerfunktionen spezialisieren und dann in seinem Sinne Unternehmer oder Manager werden.

Eine Aufweichung eines engen Unternehmerbegriffes und eine Ausweitung des in diesen einzubeziehenden Personenkreises wäre auch nach der Ansicht von Johannes Bidlingmaier (17) möglich. Sein Unternehmerbegriff ist entscheidungsorientiert und nicht personengebunden, das heißt, nur diejenige Person, die ganz bestimmte, abgegrenzte Entscheidungen, eben Unternehmerentscheidungen, trifft, wird als Unternehmer bezeichnet. Demzufolge können alle Personen, egal in welcher hierarchischen Stellung, wenn auch praktisch auf die Führungsspitze beschränkt, Unternehmer sein, allerdings nur so lange, als sie tatsächlich diese Unternehmerentscheidungen treffen.

Die „Junge Wirtschaft“ ist der Ansicht, daß ein unternehmerischer Mensch jeder sein kann (18), und im Handbuch der Österreichischen Wirtschaftspolitik (19) wird darauf hingewiesen, daß sich durch betriebliche Sozialpolitik die Mitarbeiter zu Mitunternehmern entwickeln, daß diese in der hierarchischen Stufung des Betriebes zu graduellen Unternehmern neuer Art werden. In die Neufassung des Unternehmerbegriffes werden also Gedanken eingeschlossen, die in Richtung der „unternehmerisch Tätigen“ gehen, eigentlich nicht verwunderlich, da wir ja schon festgestellt haben, daß der Aufgabenbereich des Unternehmers in vielfacher Weise schwieriger, unübersichtlicher geworden und die erforderlichen Entscheidungen in ihrer Tragweite schwerer

absehbar sind. Der Unternehmer, der Eigentümer-Unternehmer oder der Manager-Unternehmer, ist bei der Bewältigung der komplexen Aufgabenbereiche auf seine Mitarbeiter angewiesen, die daher tatsächlich Funktionen zu übernehmen haben, die der traditionelle Unternehmer, wenn auch unter anderen wirtschaftspolitischen Bedingungen, auf sich allein gestellt erfüllen mußte.

#### *4. Die mögliche Weiterentwicklung*

Die Unternehmerschaft ist eine zwar kleine, für die wirtschaftliche Entwicklung, für die gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Situation aber um so bedeutendere Gruppe mit vielfältigen Aufgaben und einem hohen Maß an Verantwortung. Wenn die Entwicklungstendenzen anzeigen, daß eine bisher relativ genau abgegrenzte Gruppe von Personen durch gesellschaftspolitische und soziale Umstände eine Erweiterung oder, wenn man will, eine Aufweichung erfährt, so haben die verantwortlichen Institutionen diesen Prozeß rechtzeitig zu erkennen und sich – sowie auch die Beteiligten – auf die neuen Verhältnisse vorzubereiten und die organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen. Ein solcher Entwicklungstrend scheint die Ausweitung des Unternehmerstandes in Richtung der Führungskräfte zu sein. Also eine personelle Ebene in der Betriebshierarchie, die überwiegend unternehmerische Aufgaben zu erfüllen und Entscheidungen zu treffen hat, die für die Erreichung des Unternehmensziels von entscheidender Bedeutung sind. Es gehört nicht hierher, zu überprüfen, ob mit den „leitenden Angestellten“, die sich in der Bundesrepublik Deutschland organisiert haben, die gleiche Personengruppe gemeint ist, wie hier mit den Führungskräften; ebenso ist es Sache der Experten, (20) zu untersuchen, wieweit es in Österreich eine solche Gruppe der „leitenden Angestellten“ schon gibt bzw. ob sich eine solche Gruppe formieren wird. Grundsätzlich sind diese leitenden Angestellten zwischen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerposition lokalisiert und somit von der Definition her schwieriger an die Unternehmerschaft heranzuziehen. Sicher aber erfüllt auch ein Teil dieser Personengruppe unternehmerische Aufgaben.

#### *5. Schlußbemerkungen*

Bei rechtzeitigem Erkennen der oben aufgezeigten Entwicklungstendenzen wäre es nun möglich, unter Zugrundelegung eines weit-

gefaßten Unternehmerbegriffes (21) die Führungskräfte, nicht von heute auf morgen, sondern in einem kontinuierlichen Prozeß an die Unternehmerschaft heranzuführen, sie in die Unternehmerschaft zu integrieren, vielleicht als Unternehmer oder doch zumindest als unternehmerisch tätige Mitarbeiter. Mit diesem Schritt wäre nicht nur erreicht, den Führungskräften der Wirtschaft auch die formale gesellschaftliche Anerkennung zuteil werden zu lassen – man würde ihnen eine gesellschaftspolitische Heimat bieten –, sondern damit würde auch die immer kleiner werdende Gruppe der Unternehmer verstärkt werden. Ein solcher Prozeß zur Stärkung der Unternehmerschaft wäre auch im Sinne der Erhaltung der Marktwirtschaft von Bedeutung, denn „Marktwirtschaft und Unternehmer bedingen einander: ohne Marktwirtschaft kein Unternehmer, ohne Unternehmer keine Marktwirtschaft“ (22); die Effizienz und die Leistungsfähigkeit der Marktwirtschaft aber wurde in den vergangenen Jahrzehnten permanent bewiesen.

Die Stärkung der Unternehmerschaft und Verteidigung ihrer Position hat unter anderem noch eine weitere Komponente. Der Unternehmer ist doch wesentlich mit der Freiheit (wenn auch in zunehmend eingeschränktem Ausmaß) verbunden, er ist ein Phänomen echter Freiheit (23), und eine Einschränkung seiner Freiheitsräume wäre unmittelbar mit einer Einschränkung der Freiheitsräume anderer gesellschaftspolitischer Gruppen verbunden. Durch eine Erweiterung der unternehmerischen Basis könnte die Schlagkraft, die Durchsetzungskraft der Unternehmerschaft verstärkt und die Aktivitäten in Richtung der Verteidigung der marktwirtschaftlichen Ordnung, des demokratischen Systems, der persönlichen, aber auch der unternehmerischen Freiheit vorangetrieben werden. Daß im Rahmen einer solchen „Vorwärtsstrategie“ der Information – nicht nur der betrieblichen, sondern darüber hinaus auch der gesellschaftspolitischen – besondere Bedeutung zukommt, sei bei dieser Gelegenheit nur angedeutet.

Die mögliche Ausweitung des Unternehmerbegriffes wurde hier erörtert, die Frage, ob ein von bestimmten Gesellschaftsgruppen noch immer negativ besetzter Begriff, wie der des „Unternehmers“, im Falle einer so wesentlichen Ausweitung beibehalten werden soll, oder ob man nicht mit der Änderung des Gedankeninhaltes auch den Begriff zu ändern hätte, müßte noch eingehend überdacht werden.

(1) Wilhelm Weber: Der Unternehmer. Eine umstrittene Sozialgestalt zwischen Ideologie und Wirklichkeit. Köln 1973, S. 8.

- (2) E. K. Scheuch: Das Bild der Wirtschaft in nichtwissenschaftlichen Sendungen der Massenmedien. Köln 1972.
- (3) Richard Cantillon: Die Natur des Handels im allgemeinen, hrsg. von M. Waentig, Bd. XXV, Jena 1931, Übersetzung der französischen Ausgabe von 1755 von Hella Hayek.
- (4) Alois Brusatti: Der Wandel des Unternehmerbegriffes. In: Der Unternehmerbegriff. Hrsg. Verein der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiet der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte, Heft 4, Wien 1974, S. 8.
- (5) Josef Schumpeter: Die Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Leipzig 1912.
- (6) Guido Turin: Der Begriff des Unternehmers. Mitteilungen aus dem handelswissenschaftlichen Seminar der Universität Zürich, N. F. Heft 84. Zürich 1947.
- (7) Ebenda, S. 222.
- (8) Vgl. Horst Knapp: Unternehmerfunktion gestern, heute, morgen. In: Wirtschaftspolitische Blätter. Hrsg. Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft. Wien 1968, Nr. 1/2, S. 38.
- (9) Fritz Redlich: Der Unternehmer. Göttingen 1964, S. 172.
- (10) Arthur Utz: Zwischen Neoliberalismus und Neomarxismus. Köln 1975, S. 131.
- (11) Mittelfristiges Industrieprogramm. Vereinigung Österreichischer Industrielier. Wien 1974, S. 7.
- (12) Untersuchung im Rahmen einer noch nicht fertiggestellten Dissertation, „Der Begriff des Unternehmers im Wandel der Zeit“, am Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Wirtschaftsuniversität Wien.
- (13) Vgl. auch den Unternehmerbegriff der VÖI (Anm. 11), S. 6.
- (14) Leopold Illetschko: Unternehmenstheorie. Wien 1964, S. 67.
- (15) Ebenda, S. 89.
- (16) Jürgen Kocka: Unternehmer in der deutschen Industrialisierung. Göttingen 1975, S. 14 f.
- (17) Johannes Bidlingmaier: Unternehmensziele und Unternehmensstrategien. Wiesbaden 1964, S. 17 f.
- (18) Arbeitsgemeinschaft „Junge Wirtschaft Wien“. Hrsg. Kammer der gewerblichen Wirtschaft. Wien 1974, S. 14.
- (19) Handbuch der Österreichischen Wirtschaftspolitik. Wien 1961, S. 62 f.

- (20) Arbeitsgruppe „Leitende Angestellte“ des Vereins der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiet der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte.
- (21) Siehe auch VÖI (Anm. 11).
- (22) Konrad Mellerowicz: Strukturwandel und Unternehmensführung. Freiburg 1975, S. 34.
- (23) Hans Lilje: Der Unternehmer in Staat und Gesellschaft, Vortragsreihe des deutschen Industrieinstitutes, Nr. 35. Köln 1965.

*Erwin Marcher*

## **Die genetisch-historische Methode**

### *Vorbemerkungen*

Die folgenden Ausführungen befassen sich mit einer methodischen Fragestellung, die hinsichtlich der Betriebswirtschaftslehre und der historischen Betriebsanalyse als methodologischer Beitrag von aktueller Bedeutung sind. Diese Gedanken wurden in einer Dissertation am Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte behandelt. (1)

Die Fragestellung, die die genetisch-historische Methode betrifft, ist auf die in letzter Zeit mehr oder minder stark geführte Methodologiediskussion innerhalb der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften zurückzuführen. Die Anregung dazu kam von einem Mitglied des „Vereins der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte“, Univ.-Prof. Dr. F. Jonasch, Ordinarius für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Der stark historische Bezug der Themenstellung zur historischen Betriebsanalyse und ihre Aktualität bewogen Univ.-Prof. Dr. A. Brusatti, Ordinarius für Wirtschafts- und Sozialgeschichte, dzt. Rektor der Wirtschaftsuniversität, die Hauptbetreuung für diese Arbeit zu übernehmen.

Die breit gestreute Vielfalt der Publikationen ließ das Bedürfnis nach Gesamtdarstellungen, nach Überblick und vor allem nach Zusammenhang der für den einzelnen nicht mehr überschaubaren Forschungsergebnisse – wie sie gerade für die betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen im Verhältnis zur Gesamtdisziplin typisch sind – steigen.

Die auf ein Einzelunternehmen angewandte genetisch-historische Methode wurde durch die Behandlung einer Anzahl von historischen Betriebsanalysen mittels eben dieser Methode erreicht. Im Zuge der Beschäftigung mit diesem speziellen Methodenproblem und der Betriebsanalyse wurde auch die Frage nach dem Sinn und Zweck von historischen Betriebsanalysen gestellt. In dem nachstehenden Beitrag sollen unter anderem auch die Ergebnisse präsentiert werden.

## Arbeitsdefinition

Durch die begriffliche Klärung des Begriffes „genetisch“ (Ursache, Entwicklung), „Methode“ (planmäßiges Verfahren) und vor allem „genetische Methode“ wurde mit Hilfe von Autorenbeiträgen, die sich schon mit dieser Thematik beschäftigt haben (Bochenski, Schönplflug, Diederich, Jacob, Heinen, Seiffert und den Historikern Bauer und Bernheim), versucht, eine Arbeitsdefinition zu formulieren:

### Definition (2)

Unter der „genetisch-historischen Methode“ versteht man die Anwendung eines geschichtswissenschaftlichen Forschungsinstrumentariums auf eine systematische Wissenschaft, zu der die Betriebswirtschaftslehre zählt, um deren historische Entwicklung auch an Hand einer Unternehmung innerhalb der „historischen Einheit“, nämlich des Zeitraumes, darzustellen und zu erklären.

Die Eigenart dieses Instrumentariums besteht darin, daß man die Betriebswirtschaftslehre (oder einen Betrieb) auf Grund seiner geschichtlichen Entwicklung untersucht. Mit Hilfe der Quellenforschung, wie Datenerfassung, Heuristik, Hermeneutik, wird das vorgefundene Material gesichert; auf dieser Basis werden die Tatsachen möglichst vollständig erfaßt, und mittels Interpretation werden die festgestellten Tatsachen in ihrer Bedeutung für den inneren Zusammenhang gewürdigt. Die entsprechend gestaltete Darlegung vermittelt dem Interessentenkreis die gewünschte Information. Die in ihrer Gesamtheit angeführten Punkte machen für diese Untersuchung die „genetisch-historische Methode“ aus.

### Aufgabenstellung der historischen Betriebsanalyse

Die Aufgabenstellung der historischen Betriebsanalyse hat Greiner (3) definiert: „... die historische Betriebsanalyse“ läßt sich „... als das auf wissenschaftlichen Methoden beruhende Erfassen und Analysieren jener Tatbestände, die den historischen Werdegang eines Unternehmens charakterisieren, verstehen.“ Die wissenschaftlichen Methoden hat Brusatti (4) näher beschrieben: „ein Katalog für die historische Betriebsanalyse“ wurde erstellt, und zwar „in Zusammen-

arbeit mit den Firmenhistorikern ... vor allem aber“ wurden „... Methoden der Betriebswirtschaftslehre“ eingebaut.

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

„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.“ (5)

Geisslers (6) Ergänzungsvorschläge zur historischen Betriebsanalyse lauten folgendermaßen:

- 1) Gründungsabsicht und Konzept des Unternehmens
- 2) Politische, wirtschaftliche, gesetzliche und gesellschaftliche Landschaft, in die das Unternehmen bei der Gründung hineingestellt war und die es zu berücksichtigen hatte
- 3) Aufbau und Eröffnung des Unternehmens
- 4) Konjunktur und Preisbewegungen
- 5) Veränderungen in der Problematik der Menschenführung und der Nachwuchspflege
- 6) Konsequenzen der technologischen Veränderungen und der technischen Entwicklung.

Diese Punkte des Praktikers Geissler wurden vom Autor dieses Beitrages in Gruppen zusammengefaßt. Sie würden in genetischer Absicht so lauten:

- Gründungsprobleme (1) (2)
- Aufbau- und Marktprobleme (3) (4)
- Organisationsprobleme (5)
- Personalprobleme (6)
- Innovatorische Probleme (7)

Geissler will zudem noch gewisse Meß- und Orientierungswerte (second best-Lösungen, Anmerkung des Verfassers) ermitteln, in die auch die Erwartungen der Unternehmen eingebaut bzw. ergänzend interpretiert und angepaßt werden.

### *Die genetisch-historische Methode als methodologische Grundlage für historische Betriebsanalysen*

Die besprochenen „wissenschaftlichen Methoden“ zur Analyse von Unternehmungen in eine konkret-methodologische Form zu bringen, ist das Ziel der genetisch-historischen Methode. Zur Untermauerung des gedachten Inhalts der genetisch-historischen Methode soll der Standpunkt Sandigs (7) noch angeführt werden. Seiner Ansicht nach soll die genetische Methode „... ganz schlicht untersuchen, was im Bereiche des Wirtschaftslebens war, ist und (vermutlich) sein wird.“ Selbst die Vorgangsweise Nicklischs ordnet Sandig der genetischen Methode zu. Nicklisch erklärt Bau und Leben der Betriebswirtschaft aus den Elementen und Bedingungen ihres Entstehens, also nach der genetischen Methode.

So könnte man sagen, daß Brusatti wie Geissler und auch Greiner in ihren Darlegungen und Grundinterpretationen mit der Zielformulierung der genetischen Methode fast gänzlich übereinstimmen. Liegt doch allen das gleiche Anliegen zugrunde: den Menschen mit und in seinem Unternehmen (Betrieb), in seinem Werden zu sehen und das Gewordene durch kritische Beurteilung der gesammelten Daten so zu interpretieren, daß man die Einflüsse für ihre Handlungsweise und das Verhalten der untersuchten Unternehmungen verstehen, besser vielleicht: diese eher nachvollziehen kann.

Die genetische Analyse unterscheidet die praktische Durchführung folgender Hauptgruppierungen (8): Problemstellung (Zielformulierung), Datenerfassungsteil (Informationssammlung und Ordnung der Daten, kritische Auswahl), Interpretationsteil (Zusammenhänge erkennen und begründen), Darlegungsteil (Vermittlung des Untersuchungsergebnisses).

#### *Vorgangsweise bei der genetisch-historischen Analyse*

Praktisch bedeutet die genetische Methode die Überschreitung der Grenzen der rein betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise mit dem Blickpunkt auf interdisziplinäre Zusammenhänge.

Das Wachstum eines Unternehmens setzt sich aus verschiedenen Entwicklungsphasen zusammen, die unterschiedlich charakterisiert werden.

So könnte man ein volkswirtschaftliches Modell folgendermaßen auf-

gliedern (9): 1) Experimentierphase, 2) Expansionsphase, 3) Ausreife-  
ungsphase, 4) Stagnations- und Rückbildungsphase.

Das Niederländische pädagogische Institut hat sich im europäischen Raum besonders mit den Entwicklungsgesetzmäßigkeiten in Organisationen beschäftigt. Entsprechend diesen Gesetzmäßigkeiten gibt das Institut folgende idealtypische Entwicklungsphasen an (10): Pionierphase (erste Phase), Phase der Differenzierung (zweite Phase), Phase der Integration (dritte Phase).

Büchele (11) unterscheidet bei Wachstum von Unternehmen folgende kritische Phasen: 1) starting crisis, 2) cash crisis, 3) delegation crisis, 4) leadership crisis, 5) finance crisis, 6) prosperity crisis, 7) management-succession crisis.

Solche Entwicklungstendenzen sind bei der Datenerfassung bereits zu beachten. Im Datenerfassungsteil werden die Betriebsdaten, jedoch nur vom untersuchten Betrieb, Vergleichsdaten, so z. B. Reihenuntersuchungsdaten, theoretische Daten bei Entwicklung der Lehre und Forschung, Umwelteinflußdaten (diese Daten sind überbetrieblicher Natur) und mögliche auf den Betrieb wirkende Restriktionen im Restriktionenkatalog erfaßt. Hasenauer-Scheuch führt eine Reihe möglicher Restriktionen an, die auf den Betrieb einwirken können. (12)

Mittels der Interpretation der gesammelten Daten erkennt man die über mehrere Perioden hinweg wirkenden Entwicklungen, die sich dann eben in „Phasen“ zusammenfassen oder verdichten lassen. Die betriebswirtschaftliche Literatur weist eine Reihe von Forscherpersönlichkeiten und Autoren auf, die eine solche Gliederungsweise in ihren Darstellungen vorschlagen und auch anwenden, wie etwa bei Heiners genetischer Analyse, bei Schönpflug bzw. Bleicher (13).

Durch die Einbeziehung der interdisziplinären Betrachtung ergibt sich für die Interpretation ein weiteres Spektrum. Die Interpretation muß diese Datenvielfalt (Strahlenbündel) mit dem Untersuchungsgegenstand in Verbindung bringen. Die Bedeutung liegt darin, die Erkenntnisse aus den anderen Disziplinen auch in ihrer Bedeutung richtig zu charakterisieren und darzustellen (14).

#### *Aufgabe der historischen Betriebsanalyse*

Für die Durchführung von Betriebsanalysen gibt es zahlreiche Gründe. Von seiten der Unternehmensführung bestehen gewisse, oft nicht genau verbalisierte oder konkretisierte Erwartungen. Mittels der

historischen Betriebsanalyse soll eine über reine Bilanzwerte hinausgehende Beurteilung des Geschehens in und um das System Betrieb bzw. Unternehmung ermöglicht werden. Ferner wird durch die Betriebsanalyse ein „Bewußtwerdungsprozeß“ eingeleitet, der sowohl für den Betrieb als auch für seine Umwelt, wie etwa Mitarbeiter, Unternehmensführung, aber auch für die Gemeinde, das Land, die Gesellschaft, ganz allgemein von Interesse sein kann; dieser Prozeß kann durch eine derartige Untersuchung erst angeregt werden.

#### Vorgangsweise

Im Laufe der Beschäftigung mit der historischen Betriebsanalyse bzw. deren Untersuchung konnten folgende Punkte herausgefiltert werden, die den Sinn und Zweck einer solchen Untersuchung des betrieblichen Geschehens, besonders aber die in sie gestellten Erwartungen, rechtfertigen können.

Die nacheinander angeführten 17 Punkte ergeben keine zwingende Rang(Reihen)folge des Untersuchungsergebnisses, sie erheben auch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es handelt sich hier um einen Versuch des Autors dieses Beitrages, mittels der genetisch-historischen Methode Möglichkeiten von Untersuchungsergebnissen anzuführen (15):

- 1) Das komplexe System Betrieb oder Unternehmung wird nicht nur durch die funktionale Betrachtung aufgegliedert, sondern durch die Wahl eines längeren Untersuchungszeitraumes, der die Auswirkungen von längerfristigen Entscheidungen und Entwicklungen zu interpretieren versucht. Das trifft dort zu, wo eine statische Analyse (Zeitpunktaufnahme) nicht in der Lage ist, solche Ergebnisse zu liefern.
- 2) Die Ziele einer historisch-analytischen Betrachtungsweise können nur dann realisiert werden, wenn eine allgemein verständliche Ausdrucksweise und Interpretationssprache gefunden wird. Die historische Betriebsanalyse kann dadurch eine Vermittlerfunktion zwischen Theorie und Praxis übernehmen.
- 3) Zusammen mit den Schwierigkeiten der Ausdrucksweise steht die Überprüfung von Anwendungsproblemen der theoretischen Erkenntnisse und Modelle in der Praxis, die durch eine historische Betriebsanalyse aufgezeigt werden können.
- 4) Eine besondere Spezialität der historischen Betriebsanalyse ist

die Einbeziehung und Erweiterung der mikroökonomischen Betrachtungsweise, durch die An- und Verwendung jener „Hilfswissenschaften“, die die Einflüsse der Umwelt unterstreichen.

- 5) Auf Grund sachgemäßer Durchführungen von Bilanzuntersuchungen mit einem repräsentativen Instrumentarium ist es auch möglich, Betriebsvergleiche anzustellen. Die errechneten Kennzahlen und Kennzahlengruppen werden untereinander in Beziehung gebracht und ausgewertet.
- 6) Durch die methodische Verknüpfung der Theorie (unter Beachtung der theoretischen Parallelentwicklung) mit der Praxis (Betriebsvergleiche) in der Analyse wird die Verständlichkeit gefördert.
- 7) Durch die Analyse der Mitarbeiterprobleme werden soziale Veränderungen mit ihren Ursachen und Auswirkungen aufgezeigt. Einflüsse von sozialpsychologischen und soziologischen Phänomenen können dargestellt werden.
- 8) Selbstverständlich gehört es auch zu den Aufgaben der Betriebsanalyse, an dem Vorgefundenen und dem Gewordenen Kritik zu üben.
- 9) Durch die Auswertung der betrieblichen Aufzeichnungen und durch deren richtige Interpretation kann eine bessere Selbsteinschätzung über die Position eines Betriebes erzielt werden.
- 10) Der Sinn und Zweck von historischen Betriebsanalysen kann weiters darin liegen, Restriktionen, die auf den Betrieb in verschiedener Weise einwirken, aufzuzeigen und Lösungsalternativen vorzuschlagen.
- 11) Durch die Untersuchung der Organisation im Zeitablauf können brauchbare Veränderungen, unter Umständen auch Veränderungsvorschläge, zur Diskussion gestellt werden.
- 12) Damit verbunden sind die Kommunikationsprobleme, die inner- und außerbetrieblich bewußt gemacht werden können.
- 13) Die Analyse führt auch des öfteren zur Entdeckung von Engpaßsituationen, die bisher noch nicht bekannt waren.
- 14) Die Betriebsanalyse kann auch Motivationsgrund oder Auslösmoment für den Unternehmer sein, sich mehr mit den theoretischen Problemen auseinanderzusetzen. Die Literaturhinweise können dabei besonders gut die „Auslöser“ spielen.
- 15) Die für die Durchführung der Betriebsanalyse notwendigen Daten können so erhoben werden, daß sie als Datenbank für weitere Untersuchungen und Ziele herangezogen werden können.
- 16) Die Betriebsanalyse kann auch noch anhaltende Störungen inner-

halb eines Betriebes aufdecken helfen, wie z. B. Standortprobleme, sachlicher Aufbau, dispositive Ursachen etc.

- 17) Nicht zuletzt liegt der Sinn und Zweck einer historischen Betriebsanalyse in der Pflege der „Tradition“ für den Unternehmer selbst sowie auch für seine interessierte unmittelbare Umwelt.

### Schlußbemerkungen

Schon mit der Einführung der historischen Betriebsanalyse waren genetisch-historische Grundelemente zu erkennen. Jedoch läßt sich statt der „wissenschaftlichen Methoden“, von denen in der ersten Definition über die historische Betriebsanalyse die Rede war, nun der exaktere Begriff der „genetisch-historischen Methode“ einsetzen und verwenden. Die Zielformulierung der historischen Betriebsanalyse, nämlich die Ursachen und Zusammenhänge der betrieblichen Entwicklung, des betrieblichen Geschehens zu untersuchen und darzustellen, ist auch als Ziel der genetisch-historischen Betrachtungsweise anzusehen. Die siebzehn angeführten Möglichkeiten stellen keineswegs eine erschöpfende Aufzählung der Erkenntnisse dar, die im Zuge einer historischen Betriebsanalyse gewonnen werden können. Doch reichen sie sicher aus, den Sinn und Zweck einer Betriebsanalyse zu bestätigen.

Dieser Anwendungsentwurf der genetisch-historischen Methode für die historische Betriebsanalyse soll Ausgangspunkt für eine weitere Beschäftigung und Vertiefung mit dieser Fragestellung sein. Hier wurde erst der Anfang gemacht, um der Aufgabe der historischen Betriebsanalyse als eines Vermittlungsinstruments vor allem zwischen Theorie und Praxis gerecht zu werden.

- (1) Vgl. Erwin Marcher: Die genetisch-historische Methode in der betriebswirtschaftlichen und der wirtschaftshistorischen Forschung, dargestellt am Beispiel der Unternehmensforschung (O.R.) und der historischen Betriebsanalysen. Dissertation, Wirtschaftsuniversität Wien. Wien 1976, S. 1 f.
- (2) A.a.o., S. 72.
- (3) Heidemarie Greiner: Historische Betriebsanalyse als Weg zur Erkenntnis und Aktivität. Broschüre des Vereins der wissenschaftlichen Forschung ... Heft 1. Wien 1971, hier in: Marcher, a.a.O., S. 187.
- (4) u. (5) Alois Brusatti: Firmengeschichte auf neuen Wegen, Broschüre des Vereins der wissenschaftlichen Forschung ... Heft 1. Wien 1971, S. 8.

- (6) Franz Geissler: Gedanken zur historischen Betriebsanalyse, Broschüre des Vereins der wissenschaftlichen Forschung ... Heft 3. Wien 1973, S. 12 ff., hier in: Marcher, a.a.O., S. 188 ff.
- (7) Curt Sandig: Die Forschungs- und Darstellungsmethoden und das Methodenproblem in betriebswirtschaftlicher Sicht. Aufsatz in BF & P. 9. Jg. 1957, S. 131.
- (8) Marcher, a.a.O., S. 193 f., vgl. auch Abb. 9 u. 10 auf S. 195 f.
- (9) Richard Guserl: Das Harzburger Modell – Idee und Wirklichkeit. Schriftenreihe des interdisziplinären Instituts für Unternehmensführung an der Hochschule für Welthandel Wien. Hrsg. Michael Hofmann. Serie 3, Band 1. Wiesbaden 1973, S. 107; hier in: Marcher, a.a.O., S. 200 ff.
- (10) u. (11) ders., a.a.O., S. 108, 110 f., hier in: Marcher, a.a.O., S. 200 ff.
- (12) R. Hasenauer – E. Scheuch: Entscheidungen im Marketing. Fälle – Probleme – Entscheidungen. Opladen 1974.
- (13) Vgl. Marcher, a.a.O., S. 8, 10, 204, 22, 206 ff.
- (14) Zur Interpretation gehört auch noch der wichtige Tatbestand der Verständlichkeit der Ausführungen. Dem sprachlichen Ausdruck kommt eine besondere Bedeutung zu. Erst durch die Verwendung einer angemessenen Interpretationssprache (Leinfellner) (vgl. Marcher, a.a.O., S. 141 ff.) wird die Barriere zwischen Theoretikern und Praktikern in sprachlicher Hinsicht abgebaut. Die Ergebnisse einer historischen Analyse und ihre Darlegung müssen in einer Sprache verfaßt werden, die es möglich macht, die Kommunikation zu erhöhen und die Verständlichkeit zu fördern. Natürlich darf das Niveau des Ausdrucks nicht so niedrig sein, daß es die Kenntnisse zur Bewältigung von betrieblichen Sachfragen erübrigt. Im Gegenteil, die Interpretation und mehr noch die Darlegungsart soll und darf nicht der Verständlichkeit wegen auf Fachkenntnisse verzichten. Doch die Interpretationssprache könnte sicher einen Gutteil des Erfolges einer historischen Betriebsanalyse für sich in Anspruch nehmen.
- (15) Marcher, a.a.O., S. 228 ff., 231 ff.

## **Achtzig Arbeiten zur „Historischen Betriebsanalyse“**

Die historische Betriebsanalyse ist Gegenstand der wissenschaftlichen Arbeit des Instituts für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte an der Wirtschaftsuniversität Wien. Zur Durchführung der Analysen wurden Dissertationen und Diplomarbeiten vergeben, die die Studierenden – meist an Hand eines vom Institut zusammengestellten Kataloges – auszuarbeiten hatten. Eine Anzahl der approbierten Arbeiten diente als Grundlage bei der Erstellung von Firmengeschichten.

Bis zum 31. Dezember 1976 wurden, wie dies aus der nachfolgenden Aufstellung hervorgeht, insgesamt 80 fertiggestellt, davon 16 Dissertationen (Diss.) und 64 Diplomarbeiten (DA). Die Namen der Verfasser und der Zeitpunkt der Approbation der Arbeit ist hinzugefügt worden.

Das Institut hofft mit diesen „Historischen Betriebsanalysen“, die in enger Zusammenarbeit mit dem „Verein der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte“ erstellt wurden, einen wesentlichen Beitrag zur Erforschung der Unternehmensentwicklung beigetragen zu haben.

### *ADAMBRÄU Gesellschaft m.b.H.*

Die Firma Adambrau Ges.m.b.H. – Eine firmengeschichtliche Analyse  
Heinrich Haselwanter, DA, 1974

### *AVA-Automobil- u. Warenkredit-Bank Ges.m.b.H.*

Historische Betriebsanalyse einer Teilzahlungsbank, dargestellt am  
Beispiel der AVA-Bank  
Friedrich Wabitsch, DA, 1975

### *BINDER & Co, Aktiengesellschaft*

Historische Betriebsanalyse der Firma Binder & Co AG, Gleisdorf  
Erwin Stöbl, DA, 1975

### *Gebrüder BÖHLER & Co., Aktiengesellschaft*

Die historische Entwicklung des Böhler-Konzerns, Werksgruppe  
Kapfenberg  
Josef Reinitzhuber, DA, 1974

*ELIN-UNION Aktiengesellschaft für elektrische Industrie*  
Die Außenhandelspolitik der Elin-Union seit 1945  
Johannes Neumann, DA, 1973

*ERSTE ÖSTERREICHISCHE GLANZSTOFF-FABRIK AG*  
Historische Betriebsanalyse der Ersten Österr. Glanzstoff-Fabrik AG  
Karina Homan, DA, 1976

*EUMIG – Elektrizitäts- und Metallwaren-Industrie*  
Historische Betriebsanalyse der Fa. Eumig  
Herbert Pfeiffer, DA

*Karl FISCHER-POCHTLER Ges.m.b.H.*  
Historische Betriebsanalyse der Karl Fischer-Pochtler Ges.m.b.H.  
Gerlinde Jahn, DA, 1975

*FRIEDMANN & MAIER Aktiengesellschaft*  
Betriebsanalyse der Fa. Friedmann & Maier AG, Apparatebau und  
Maschinenfabrik, Hallein/Salzburg  
Christian Helmut Plohberger, DA, 1976

*O. FRITZE Lackfabrik*  
Die Firmengeschichte der Firma O. Fritze  
Herbert Marlovits, DA, 1974

*FUNDER Aktiengesellschaft*  
Die Industriegruppe Funder / Betriebshistorische Analyse für den  
Zeitabschnitt 1952–1972  
Angela Sametz, DA, 1975

*Gebr. GRUNDMANN Gesellschaft m.b.H.*  
Entwicklung eines Mittelbetriebes der Eisen- und Metallwarenbranche  
in den letzten 25 Jahren  
Peter Ruiner, DA, 1973

*HÜTTE KREMS*  
Firmengeschichte  
Josef Schrei, DA, 1973

*HUTTER & SCHRANTZ Aktiengesellschaft*  
Entwicklung des Managements und der Organisation einer österrei-  
chischen Aktiengesellschaft, dargestellt am Beispiel der Firma  
Hutter & Schrantz  
Elisabeth Feiner, DA, 1974  
Der Absatzbereich der Firma Hutter & Schrantz  
Ingrid Lipcsey, DA, 1973

*Baumeister Ing. Franz ISOLA & Dipl.-Ing. A. LERCHBAUMER,  
IL-BAU-AG*  
Die Expansion eines Bauunternehmens zwischen 1945 und 1970, dar-  
gestellt an der Firma IL-BAU-AG (Spittal a. d. Drau)  
Ulrike Lerchbaumer, DA, 1973

*Maschinenfabrik KOENIG & BAUER Aktiengesellschaft (KOEBAU)*  
Betriebswirtschaftliche Analyse der Firmengeschichte einer  
Maschinenfabrik  
Rudolf Gruber, DA, 1974

*Jakob KOHLBACH, Gießerei und Maschinenbau, Heiz- u. Lufttechnik*  
Historische Betriebsanalyse der Firma Jakob Kohlbach  
Andreas Watzek, DA, 1976

*KREMS-CHEMIE, Gesellschaft m.b.H.*  
Betriebshistorische Analyse der Entwicklung eines Unternehmens vom  
Klein- zum Mittelbetrieb im Rahmen der österreichischen chemischen  
Industrie unter besonderer Berücksichtigung des Absatzbereiches  
Walter Fuhrberg, Diss., 1974  
Historische Betriebsanalyse der Bereiche Organisation, Management,  
Produktion, Finanz- und Rechnungswesen und Sozialwesen der  
Krems-Chemie Ges.m.b.H.  
Christiana Jantschy, Diss., 1973

*LÖBLICH & Co., Kessel- u. Apparatebau KG*  
Entwicklung eines Gewerbebetriebes in Österreich seit 1945 an Hand  
der Fa. Löblich  
Georg Luif, DA, 1972

*MAYER-MELNHOF & Co*  
Geschichte des Hauses Mayr-Melnhof und historische Betriebsana-

lyse der Kartonfabrik Franz Mayr-Melnhof & Co, Frohnleiten  
Werner Kerschbaum, DA, 1975

*MILCHRING NIEDERÖSTERREICH MITTE, Landwirtschaftliche Milch-  
u. Milchrestproduktenverwertungsgenossenschaft reg.Gen.m.b.H.  
(MIRIMI)*

Der Milchring N.Ö. Mitte / Eine historische Betriebsanalyse  
Franz Lager, DA, 1976

*Martin MILLER Gesellschaft m.b.H.*

Historische Betriebsanalyse eines eisen- und stahlverarbeitenden  
Betriebes im Zeitraum von 1945–1974  
Norbert Fischer, DA, 1976

*CHRISTIAN MOLDAN KG*

Firmengeschichte und betriebswirtschaftliche Untersuchung der  
Ersten Salzburger Gipswerksgesellschaft  
Karl Spannberger, DA, 1973

*Friedrich v. NEUMAN*

Historische Betriebsanalyse eines metallbearbeitenden Unternehmens,  
dargestellt am Beispiel der Firma Friedrich v. Neuman  
Heinrich Nikoll, DA, 1975

*ÖGUSSA Österreichische Gold- und Silber-Scheideanstalt Scheid und  
Roessler Gesellschaft m.b.H. & Co. KG*

Die Entwicklung einer Wiener metallverarbeitenden Firma an Hand  
des Beispiels der G.A. Scheid'schen Affinerie und der Louis Roessler  
Ges.m.b.H. bis zu deren Fusion zur ÖGUSSA Ges.m.b.H. & Co KG  
1962

Christine Böhlér, DA, 1974

Die Entwicklung einer Wiener metallverarbeitenden Firma an Hand  
des Beispiels der ÖGUSSA Ges.m.b.H. & Co in der Zeit von 1962  
bis 1972

Regina Janotka, DA, 1973

*ÖSTERREICHISCHE MINERALÖLVERWALTUNG Aktiengesellschaft*  
Von SMV zu ÖMV

Susanne Oppolzer, DA, 1973

*ÖSTERREICHISCHE SPIELBANKEN Aktiengesellschaft*

Die Entwicklung der Spielbanken in Österreich, im besonderen seit  
1968

Gerhard Matzinger, DA, 1975

*ÖSTERREICHISCHE STICKSTOFFWERKE AG*

Die Österreichische Stickstoffwerke AG / Betriebsgeschichte des  
Unternehmens mit besonderer Würdigung von Absatz und Verkauf  
Wolfgang Lichtl, DA, 1973

*ÖSTERREICHISCHE VOLKSBANKEN AKTIENGESELLSCHAFT*

Die Volksbanken in Österreich / Grundzüge der Genossenschafts-  
ideologie und historische Analyse der gewerblichen Kreditgenossen-  
schaften

Mag. Karlheinz Mistelbacher, Diss., 1976

*PORSCHE KONSTRUKTIONEN AG*

Entwicklungsmöglichkeiten einer Automobilindustrie in Österreich  
nach dem Zweiten Weltkrieg, mit besonderer Berücksichtigung der  
Fa. Porsche

Mag. Wilfried Kubin, Diss., 1975

*C. RICHTER & Co KG*

Historische Betriebsanalyse einer pharmazeutischen Großhandels-  
firma, dargestellt an Hand der Fa. C. Richter  
Franz Köppl, DA, 1974

*SEMPERIT Aktiengesellschaft*

Historische Absatzanalyse eines österreichischen Großunternehmens  
1945–1972, dargestellt am Beispiel der Semperit AG

Mag. Dieter Stiefel, Diss., 1973

Management und Organisation in einem expandierenden Industrie-  
betrieb – Eine Einzelfallstudie

Mag. Erich Pöllinger, Diss., 1972

Darstellung einer Konzernentwicklung anhand der Semperit AG

Rudolf Jettmar, DA, 1972

Versuch einer historischen Unternehmeranalyse anhand eines öster-  
reichischen Großunternehmens, Semperit AG

Erich Born, DA, 1975

Historische Entwicklung der Absatzorganisation der Semperit AG  
Peter Csokay, DA, 1973

Die Entwicklung des absatzpolitischen Instruments Werbung eines  
österreichischen Großbetriebes am Beispiel der Semperit AG  
Friedrich Primetzhofer, DA, 1973

Eine Untersuchung der Entwicklung der Vermögens- und Kapital-  
struktur und der Finanzierung der Semperit AG zwischen dem  
Zeitpunkt der Schillingeröffnungsbilanz und dem 31. 12. 1971  
Walter Fedra, DA, 1972

Struktur und Entwicklung des betrieblichen Vorschlagswesens und  
der Erwachsenenbildung bei Semperit AG  
Karl Fischer, DA, 1972

Entwicklung der Sozialstruktur bei den Semperitwerken in der Zeit  
von 1945 bis 1970  
Burkhard Lercher, DA, 1973

Die freiwilligen Sozialleistungen der Semperit AG  
Helmut Krehlik, DA, 1973

Historische Entwicklung, Stand und Tendenzen des betrieblichen  
Vorschlagswesens im internationalen Vergleich  
Mag. Hans-Werner Görter, Diss., 1975

#### SKIINDUSTRIE

Die Entwicklung der österreichischen Skiindustrie und deren  
wichtigste Exportmärkte  
Mag. Adolf Gneist, Diss., 1974

#### STEYR-DAIMLER-PUCH AKTIENGESELLSCHAFT

Entwicklung der Absatzorganisation im Außenhandel der Steyr-  
Daimler-Puch AG für die Produkte LKW und Traktor  
Karl Aschinger, DA, 1972

Die Produktion der Puchwerke in den Jahren 1945–1973  
Peter Rattinger, DA, 1974

Die Entwicklung der sozialen Strukturen der Puchwerke seit 1945  
Franz Rosenbaum, DA, 1974

Vom Einmannbetrieb zum Weltkonzern – Darstellung der Entwicklung  
des Zweiradabsatzes der Steyr-Daimler-Puch AG von 1945–1973  
Mag. Victor Versbach-Hadamard, Diss., 1974

#### TULLNER ZUCKERFABRIK AG

Historische Betriebsanalyse der Tullner Zuckerfabrik  
Angela Rasser, DA, 1974

Die Entwicklung der Rohr- und Rübenzuckerindustrie seit dem Zwei-  
ten Weltkrieg mit besonderer Berücksichtigung der weltweiten Zucker-  
verknappung seit 1971  
Mag. Mario Girardoni, Diss., 1975

#### VEITSCHER MAGNESITWERKE ACTIEN-GESELLSCHAFT

Die österreichische Magnesitindustrie. – Historische Analyse und  
Struktur der Magnesitunternehmen unter besonderer Berücksichtigung  
ihrer Stellung in der Welt  
Mag. Mario G. de Piero, Diss., 1975

Die Entwicklung der österreichischen Magnesitindustrie am Beispiel  
der Veitscher Magnesitwerke AG  
Kurt Ertlbauer, DA, 1974

#### VEREINIGTE METALLWERKE RANSHOFEN-BERNDORF Aktien- gesellschaft

Historische Betriebsanalyse des Werkes Berndorf mit Schwerpunkt  
auf den Absatzbereich  
Georg Stantejsky, DA, 1974

#### VEREINIGTE ÖSTERREICHISCHE EISEN- UND STAHLWERKE – ALPINE MONTAN AG

##### 1) Produktion

Die Entwicklung der VÖEST AG von 1945–1959  
Mag. Gerhard Eisenhut, Diss., 1975

Die Reichswerke für Erzbergbau und Eisenhütten „Hermann Göring“,  
Linz / Der Ausbau der Linzer Werke während der Kriegsjahre und die  
Folgen für die österreichische Wirtschaft  
Mag. Josef Prettenhofer, Diss., 1975

Die Entwicklung des LD-Verfahrens und dessen Auswirkungen auf die  
VÖEST von 1959–1972

Ing. Mag. Kurt Wicht, Diss., 1975

Umsatz und Produktion der VÖEST in der Zeit von 1946–1960  
Josef Prettenhofer, DA, 1972

Umsatz- und Produktionsentwicklung der VÖEST in der Zeit von 1961 bis 1971

Ing. Kurt *Wicht*, DA, 1973

Forschung und Entwicklung, Patente, Lizenzen der VÖEST AG

Ing. Erwin *Schutzbier*, DA, 1973

Die Investitionen der VÖEST AG in der Zeit von 1945–1972

Charlotte *Einöder*, DA, 1974

Die Großraumprojekte der VÖEST im In- und Ausland zwischen 1945 und 1972

Irmgard *Obermayer*, DA, 1975

Organisation und Management der VÖEST

Evelyne *Einziger*, DA, 1972

### 2) Marketing

Die Marketingentwicklung der VÖEST von 1945–1972

Mag. Josef *Heissenberger*, Diss.

Die Entwicklung der Auslandsorganisation der VÖEST

Elisabeth *Endres*, DA, 1972

Entwicklung des Vermögensaufbaus und der Kapitalstruktur der VÖEST von 1945–1972

Karl *Peinsipp*, DA, 1974

Einkauf der VÖEST

Hermine *Sperl*, DA, 1972

Marketing-Entwicklung der VÖEST im Inland

Georg *Bräuer*, DA, 1972

### 3) Personalwesen

Der Einfluß der wirtschaftlich-technischen Entwicklung auf Personalstruktur und Personalwesen des Industriebetriebes – dargestellt am Beispiel eines Betriebes der VÖEST

Mag. Franz *Dungl*, Diss., 1973

Zusätzliche Sozialleistungen eines österreichischen Unternehmens am Beispiel der VÖEST

Christel *Schmid*, DA, 1973

Die innerbetriebliche Erwachsenenbildung von 1955 bis zur Gegenwart, speziell dargestellt am Beispiel der VÖEST

Brigitta *Gobl*, DA, 1971

Die betriebsinterne Ausbildung von Lehrlingen von 1955 bis zur

Gegenwart, speziell dargestellt am Beispiel der VÖEST

Ingrid *Süppel*, DA, 1971

### 4) Werbung

Die Entwicklung der Werbung in den Vereinigten Österreichischen Eisen- und Stahlwerken

Franz *Cavagno*, DA, 1973

*VOGEL & NOOT Aktiengesellschaft*

Historische Betriebsanalyse der Vogel & Noot Aktiengesellschaft 1945–1973

Karl Werner *Binder*, DA, 1975

*J. M. VOITH AG*

J. M. Voith AG 1945–1973 / Eine historische Betriebsanalyse unter besonderer Berücksichtigung von Marketing und Vertrieb

Karl *Vytiska*, DA, 1974

*WERKSGENOSSENSCHAFT STUBAI*

Die Werksgenossenschaften in Österreich / Ein Modell zur Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand

Ulrike *Apfelthaler*, DA, 1976

*Wr. BRÜCKENBAU- UND EISENKONSTRUKTIONS-Aktiengesellschaft*

Wiener Brückenbau & Eisenkonstruktions AG Wien – Firmengeschichte

Peter *Hana*, DA, 1973

*WOLFF & CO. KG*

Historische Betriebsanalyse der Vorarlberger Wirkwarenfabrik Gebrüder Wolff

Sebastian *Wolff*, DA, 1975

*Zellstoff- und Papierfabrik FRANTSCHACH Aktiengesellschaft*

Historische Betriebsanalyse der Zellstoff- und Papierfabrik Frantschach AG

Andrea *Launsky-Tieffenthal*, DA, 1976.

ANZEIGENTEIL

# Tragende Säulen einer zukunftsorientierten Wirtschaft

Die Produktion unserer  
in einem Konzern vereinten  
Unternehmen legt in aller Welt Zeugnis  
vom Wert österreichischer Qualitätsarbeit  
ab und sichert damit auch in Hinkunft  
die Wettbewerbsfähigkeit der  
heimischen Stahlindustrie.

## VÖEST-ALPINE

VEREINIGTE ÖSTERREICHISCHE  
EISEN- UND STAHLWERKE –  
ALPINE MONTAN AG  
Generaldirektion Werk Linz  
Postfach 2, 4010 Linz  
Telefon: 072 22/585  
Telex: 21967



VÖEST-ALPINE Unternehmenswerbung

# Aluminium hat Pfiff.

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

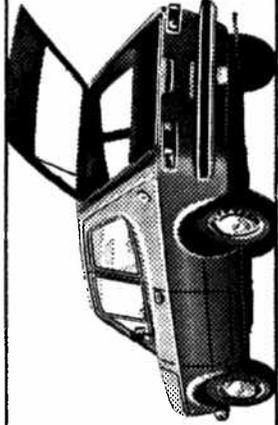
Auf das geringe spezifische  
Gewicht und die hohe  
Festigkeit von Aluminium-  
Legierungen. Auf die  
Beständigkeit gegenüber  
Witterungseinflüssen und  
chemischen Stoffen. Die  
ausgezeichnete Leitfähig-  
keit von Strom und Wärme.  
Das gute Reflexionsver-  
mögen bei Hitze und Licht.

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

© MAS Linz



Der Sparsame mit dem großen Plus einer 3. Tür im Heck. Sie eröffnet einen Stauraum, den Ihnen nur wesentlich größere – und teurere – bieten können.

**STEYR 127**  
**FIAT**  
mit Hecktür  
903 ccm – 47 DIN-PS

Speziell an ihm: seine Doppelscheinwerfer, seine besonders luxuriöse Innenausstattung mit dem verstellbaren Lenkrad und der praktischen Mittelkonsole.

**STEYR 131**  
**FIAT**  
Mirafiori Special  
1290 ccm – 65 DIN-PS  
1585 ccm – 75 DIN-PS



Mehr als 230 Verkaufsstellen und Servicestellen in ganz Österreich

**STEYR**  
**FIAT**



Bestellen Sie ein Bier,  
dann wird es prompt  
serviert. Die Vorfreude auf ein  
gutes Essen soll man genießen können.  
Wählen Sie Bier dann weiter als  
Begleiter durch die Speisenfolge,  
sind Sie gut beraten! Nennen Sie's doch  
gleich beim Namen: Schwechater!  
Wir verstehen Sie gut und sagen:  
„...recht hat er!“



sauber  
wirtschaftlich  
bequem  
zukunftsicher



**erdgas für niederösterreich**

**NIOGAS**

Sehen Sie den Computer  
einmal so:

Er hilft Ihnen bei  
der Arbeit von heute,  
damit Sie den Kopf  
frei haben, für die Aufgaben  
von morgen.

**IBM**

# Wir beraten Sie gerne!



**DIE ERSTE**  
österreichische Spar-Casse

# Für die Wirtschaft präsent

*Das Dienstleistungsprogramm der CA  
ist auf die Erfordernisse der Wirtschaft von heute abgestimmt.  
Neue Aufgaben bedürfen neuer Lösungen.  
Die CA hat sie. Als Mitglied der European Banks International  
(EBIC) besitzt sie auch auf internationaler Ebene  
viele Möglichkeiten, über die Grenzen hinweg für die heimische  
Wirtschaft tätig zu sein.*



**CREDITANSTALT**  
*Wir möchten auch Ihre Bank sein*



**Prompter  
Kunden-  
dienst**

**AVA-Ankaufs-  
kredite für  
Kraftfahrzeuge  
Maschinen  
Einrichtungen  
Elektrogeräte  
Radio- und  
Fernsehapparate**



**AVA-AUTOMOBIL-  
UND WARENKREDIT-  
BANK**  
Zentrale: Wien 1  
Hanschgasse 1  
Telefon: 52 56 52  
  
Filialen und  
Repräsentanzen in  
allen Bundesländern