

Zeitschrift:	Archiv des Historischen Vereins des Kantons Bern
Herausgeber:	Historischer Verein des Kantons Bern
Band:	84 (2007)
Artikel:	Die Milchwelle : Aufstieg und Niedergang der Berneralpen Milchgesellschaft 1892-1971
Autor:	Fenner, Thomas
Kapitel:	Einleitung
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-1071010

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

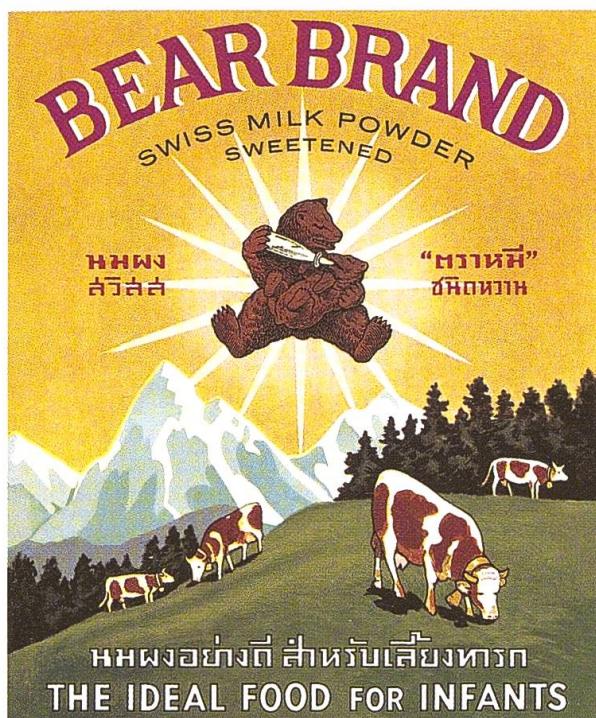
Download PDF: 16.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

EINLEITUNG

Einführung und Fragestellung

«Der Erfolg der Schweiz auf internationalen Märkten ergab sich aus einem ungewöhnlichen, wenn nicht einzigartigen Zusammenspiel von fortschrittlicher Technologie mit arbeitsintensivem Gewerbe. Daraus gingen Produkte hervor, die eine hohe Qualität hatten, einen hohen Preis erzielten und in denen ein hoher Wertschöpfungsanteil steckte»¹, beschreibt der amerikanische Wirtschaftshistoriker Rondo Cameron den Aufstieg des kleinen Alpenlandes in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts zu einem der reichsten Länder Europas.² Im Kanton Bern traf dieses Erfolgsrezept neben der Uhrenindustrie auch auf die Milch- und Schokoladeindustrie zu. Dabei wurde der Rohstoff Milch, welcher aufgrund seiner raschen Verderblichkeit ökonomisch kaum nutzbar war, durch Verarbeitung zu erfolgreichen Exportprodukten mit hohem Wertschöpfungsanteil wie dem Käse, der Kondensmilch oder der Schokolade veredelt. Daraus gingen um die Jahrhundertwende Schweizer Quali-



*Schuftend
für die
Faulen?*

Finanzausgleich (NFA)
Nein

Abb. 2 und 3: Werbeumschlag der Berneralpen Milchgesellschaft für den Milchexport nach Südostasien und ein Werbeplakat der SVP Zürich gegen den neuen Finanzausgleich. (Fabrik Nestlé, Konolfingen und SVP, Zürich).

Während der Berner Bär (hier am Beispiel der «Bärenmarke»-Milch) bis in die 1960er-Jahre ein stolzes Symbol für die Wirtschaftskraft des Kantons war, änderte sich dieses Bild in den letzten Jahren, als er 2004 auf Plakaten zur Abstimmung über den neuen Finanzausgleich als wirtschaftsschwacher Faulpelz dargestellt wurde.

tätsprodukte wie die «Toblerone» von Chocolat Tobler, die «Ovomaltine» der Firma Wander oder die Bärenmarke-Milch der Berneralpen Milchgesellschaft hervor. Aber auch der Nahrungsmittelkonzern Nestlé hatte seine Ursprünge als Kondensmilch- und Kindernahrungsmittelunternehmen in der Schweizer Milchbranche des 19. Jahrhunderts. Das florierende Geschäft der Milchindustrie scheint daher auf den ersten Blick ein Beispiel für die Erfolgsgeschichte der Schweizer Qualitätsprodukte zu sein. Umso mehr erstaunt es, dass die erfolgreichen und ökonomisch gesunden Berner Unternehmen wie Wander, Tobler oder die Berneralpen Milchgesellschaft Ende der 1960er-Jahre innerhalb kurzer Zeit³ ihre Eigenständigkeit aufgaben. Aber warum verschwanden die grossen Milch- und Schokoladeunternehmen im Kanton Bern? Welche Faktoren waren ausschlaggebend, dass diese erfolgreichen Unternehmen mit weltbekannten Qualitätsprodukten ihre Eigenständigkeit aufgaben, während sich Nestlé andererseits zum grössten Nahrungsmittelkonzern der Welt entwickelte?

In diesem Buch sollen am Beispiel der Berneralpen Milchgesellschaft (welche 1926 in eine Holding mit dem Namen Ursina AG umgewandelt wurde) die Gründe für den Erfolg und das Verschwinden der Milch- und Schokoladeindustrie im heutigen Espace Mittelland⁴ aufgezeigt werden und gleichzeitig die Geschichte der Berneralpen Milchgesellschaft erstmals über die gesamte Zeitspanne von 1892 bis 1971 aufgearbeitet werden. Damit wird der strukturelle Wandel der Milch- und Schokoladeindustrie im westlichen Mittelland über eine lange Zeitspanne betrachtet und gleichzeitig ein historischer Beitrag zur Erklärung der latenten wirtschaftlichen Strukturschwäche des Kantons Bern⁵ seit den 1960er-Jahren zu geben versucht, was angesichts der zum Teil einfachen Erklärungsmuster in politischen Diskussionen notwendig scheint.⁶ Die Berneralpen Milchgesellschaft, welche Ende der 1960er-Jahre zu den drei grössten Nahrungsmittelunternehmen mit Sitz auf dem europäischen Kontinent gehörte⁷ und mit der Alpenmilch unter dem Namen «Bärenmarke» ein höchst erfolgreiches Milchprodukt herstellte, scheint sich aufgrund ihres Firmenprofils dafür zu eignen, den Aufstieg und Niedergang der Schweizer Milchindustrie zu beleuchten. Dabei sollen die wesentlichen Einflüsse, welchen die Berneralpen Milchgesellschaft im vielschichtigen und komplexen Spannungsfeld zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft ausgesetzt war, aufgezeigt werden. Die Untersuchung beschränkt sich hauptsächlich auf die Berneralpen Milchgesellschaft in Konolfingen, während den übrigen Tochterunternehmen unter dem Dach der Ursina-Holding nur eine untergeordnete Bedeutung beigemessen wird.

Zudem soll anhand der vorhandenen Forschungsliteratur untersucht werden, inwiefern sich die gewonnenen Erkenntnisse aus der Geschichte der Berneralpen Milchgesellschaft auch auf andere Unternehmen der Schweizer Milch- und Schokoladeindustrie, namentlich die Firmen Tobler, Suchard und Wander sowie Nestlé übertragen lassen.

Aufbau und Gliederung

Abgesehen von der Einleitung und dem Schlusswort ist das Buch chronologisch nach den politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, welche für die Geschichte der Berneralpen Milchgesellschaft wesentlich waren, in drei Kapitel gegliedert, welche ähnlich aufgebaut sind: Jedes Kapitel beginnt mit einem skizzenhaften Überblick über die wichtigsten Rahmenbedingungen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft der Zeit, der die Zusammenhänge zwischen der Weltgeschichte und der Unternehmensgeschichte der Berneralpen Milchgesellschaft sichtbar machen soll. Darauf folgen je drei Unterkapitel zur Geschichte des Unternehmens, und am Ende jedes Kapitels werden die gewonnenen Ergebnisse mit der vorhandenen Forschungsliteratur über andere Milch- und Schokoladeunternehmen der Schweiz verglichen und die wichtigsten Erkenntnisse kurz zusammengefasst.

Das erste Kapitel widmet sich der Entstehung und Etablierung der Berneralpen Milchgesellschaft im langen 19. Jahrhundert, in welchem sich eine weltweite Wirtschaft mit Zentrum in Europa ausformulierte, der Freihandel sich durchsetzte und die bisherige Agrargesellschaft⁸ durch die Industriegesellschaft⁹ abgelöst wurde. Dabei steht die Frage im Zentrum, warum die Berneralpen Milchgesellschaft in diesem Kontext entstand und aufblühte.

In der Zeit zwischen 1914 und 1950 wurde die Weltwirtschaft gleich mehrmals von Kriegen und Krisen erschüttert: Im Ersten Weltkrieg brach das internationale Wirtschaftssystem zusammen¹⁰, die Weltwirtschaftskrise in den 1930er-Jahren führte zu einer weiteren Desintegration der internationalen Wirtschaftsbeziehungen¹¹, welche in der Schweiz mit der Umzingelung des Landes durch die Achsenmächte während des Zweiten Weltkrieges einen weiteren Höhepunkt fand¹². Das zweite Kapitel beschäftigt sich deshalb mit der Frage, mit welchen Strategien die Berneralpen Milchgesellschaft bzw. ab 1926 die Ursina als internationales Unternehmen diese Kriegs- und Krisenzeit bewältigte und ökonomisch überleben konnte. Dabei wird den beiden Weltkriegen sowie der Weltwirtschaftskrise je ein Unterkapitel gewidmet.

In den 1950er-Jahren setzte in Europa, Nordamerika und Japan unter der Wirtschaftshegemonie der Vereinigten Staaten ein anhaltendes Wirtschaftswachstum ein mit Raten, die bis heute in der Wirtschaftsgeschichte einmalig geblieben sind.¹³ Der Lebensstandard der Bevölkerung stieg stetig an und führte im gesellschaftlichen Bereich zu einem Wandel von der Industriegesellschaft zur Konsumgesellschaft.¹⁴ Paradoxerweise geriet die Berneralpen Milchgesellschaft ausgerechnet in jener Aufschwungphase in eine Krise, welche 1971 schliesslich mit der Absorption des Ursina-Franck-Imperiums durch den Erzrivalen und Nahrungsmittelgiganten Nestlé endete. Das dritte Kapitel sucht nach Erklärungen, warum die Berneralpen Milchgesellschaft in jener Zeit der wirtschaftlichen Blüte als eigenständiges Unternehmen verschwand.

Im Schlusswort werden wesentliche Thesen zum Aufstieg und Niedergang der Schweizer Milch- und Schokoladeindustrie formuliert und mit Hilfe von theoretischen Modellen interpretiert.

Quellenlage und Quellenkritik

Bei der Quellenlage gilt es grundsätzlich zwischen den Quellenbeständen der Berneralpen Milchgesellschaft und der Ursina AG, welche 1926 als Holdinggesellschaft aus der Berneralpen Milchgesellschaft hervorging, zu unterscheiden.

Die Unternehmensakten der Berneralpen Milchgesellschaft, welche auf dem Fabrikgelände in Stalden/Konolfingen archiviert worden waren, wurden 1971 mit der Absorption der Ursina-Franck durch die Nestlé Alimentana zum grössten Teil vernichtet. Auf dem Fabrikgelände erinnern nur noch einige Fotoalben und Statistiken an die Vergangenheit. Trotzdem ist die Geschichte des Unternehmens aus Konolfingen nicht wegzudenken: Verschiedene pensionierte Fabrikangestellte und die Siederei selbst trugen anlässlich der Sonderausstellung «Milchsiederei ‹Siedi› – Berneralpen Milchgesellschaft Konolfingen» im Dorfmuseum zum Alten Bären im Jahre 2003 beachtliche Privatbestände zusammen. Das Archiv des Museums zum Alten Bären in Konolfingen verfügt seither über diese privaten Bestände, welche vor allem Werbematerial beinhalten. Aber trotz der Erhaltung dieser Relikte ist die Quellenlage über das Unternehmen in Konolfingen insgesamt schlecht. Die Geschichte der Berneralpen Milchgesellschaft liess sich daher fast nur noch anhand von Sekundärquellen erschliessen.

Anders verhält es sich mit den Akten der im Jahre 1926 gegründeten Holdinggesellschaft Ursina AG, welche bis 1971 an der Brunnadernstrasse 42 in Bern archiviert wurden und sich heute in den Archives Historiques Nestlé (AHN) in Vevey befinden. Die Bestände der Ursina-Chronik umfassen insgesamt 10 Meter Quellenmaterial, gelagert in 16 Kartonkisten. Dabei handelt es sich vor allem um juristische Akten, welche ab den 1950er-Jahren besonders zahlreich erhalten geblieben sind. Zudem verfügt das Nestlé-Archiv über die Verwaltungsratsprotokolle und Protokolle des Verwaltungsratsausschusses, welche allerdings aufgrund der Archivbestimmungen nur aus zweiter Hand eingesehen werden durften.

Weitere Primärquellen wurden im Schweizerischen Wirtschaftsarchiv (SWA) in Basel gefunden, und auch die Archivbestände von Suchard, welche sich in den Archives de la Ville de Neuchâtel (AVN) befinden, lieferten wertvolle Erkenntnisse. Nicht sehr ergiebig waren dagegen die Jahresberichte der Berneralpen Milchgesellschaft, welche von 1905–1971 erschienen und sehr knapp abgefasst wurden.

Sehr wertvoll zur Rekonstruktion der Unternehmensgeschichte waren dagegen die Manuskripte von Edwin Weidmann, der seit 1908 der Berneralpen

Milchgesellschaft angehörte¹⁵ und lange Jahre eine wichtige Person im Exportgeschäft des Unternehmens war. Die älteste Schrift von ihm ist die Darstellung des Exportgeschäftes der Berneralpen Milchgesellschaft vom März 1942.¹⁶ Dank der Mithilfe der Familie Weidmann konnte diese äusserst wertvolle und mit vielen empirischen Angaben versehene Quelle in diese Arbeit einfließen. Weitere zwei Manuskriptbücher von ihm beschreiben die Geschichte der Ursina und ihre Tochtergesellschaften von 1926 bis 1958.¹⁷ Warum er diese Manuskripte schrieb, ist unbekannt. Da Weidmann 1958 als Delegierter im Verwaltungsrat zurücktrat und seine Manuskripte eine gewisse Ähnlichkeit mit den Verwaltungsratsberichten aufweisen, ist zu vermuten, dass diese Bücher eine Art Rechenschaft über seine Amtszeit als Prokurist, Direktor und Verwaltungsratsmitglied¹⁸ ablegen.

Wichtige Quellen waren zudem die Jubiläumsschriften des Unternehmens. Im April 1942 erschien eine interne Schrift zum 50-Jahr-Jubiläum der Berneralpen Milchgesellschaft. Angesichts der unsicheren Zeiten während des Zweiten Weltkrieges verzichtete der Verwaltungsratsausschuss 1941 darauf, eine öffentliche Festschrift zu verfassen, sondern liess diese historische Arbeit nur zum internen Gebrauch anfertigen.¹⁹ Der Charakter der Jubiläumsausgabe war stark geprägt von der ungewissen Situation des Unternehmens während des Zweiten Weltkrieges. Der unbekannte Autor betonte in seinen Ausführungen die schweren Krisen, welche das Unternehmen seit seiner Gründung zu bestehen hatte, und verwies auf den Einsatz, die Opferbereitschaft und den Durchhaltewillen der Unternehmensführung und der Arbeiterschaft, mit denen diese schweren Ereignisse gemeistert wurden. Ganz anders präsentierte sich dagegen die veröffentlichte Festschrift zum 75-jährigen Bestehen des Unternehmens²⁰ von 1967 während des europäischen Wirtschaftsaufschwungs, in welcher die Ursina als international erfolgreichen Konzern mit Tochterfirmen von Deutschland bis nach Australien dargestellt wurde. Die unterschiedlichen Darstellungen zeigen, dass hinter Festschriften immer auch Absichten stehen. Während die interne Darstellung sehr detaillierte Fakten liefert und als Ansporn für die Mitarbeiter gedacht war, bleibt die Jubiläumsbroschüre aus dem Jahre 1967 als historisches Werbematerial, welches an die breite Öffentlichkeit adressiert war, sehr oberflächlich. Eine letzte interne Jubiläumsschrift wurde 1992 von Nestlé herausgegeben, welche vor allem die Geschichte des Unternehmens ab 1971 beschreibt.²¹

Die heute erhaltenen Primärquellen des Unternehmens geben zeitlich und thematisch einen selektiven Einblick in den Untersuchungsgegenstand: Aus der Zeit vor 1926 existieren praktisch keine Primärquellen mehr, weshalb zur Beschreibung dieser Zeitspanne vorwiegend auf Sekundärquellen zurückgegriffen werden musste. Die Firmengeschichte nach 1926 ist dagegen anhand der Originalquellen im AHN gut rekonstruierbar, insbesondere ab den 1950er-Jahren ist die Geschichte des Emmentaler Unternehmens sehr gut dokumentiert.

Thematisch sind die Vorgänge an der Unternehmensspitze und die Beziehungen der Ursina AG zu anderen Unternehmungen sehr gut dokumentiert, während die Prozesse innerhalb des Unternehmens und die Sicht der Arbeitnehmer anhand der vorhandenen Quellen, von einigen Ausnahmen abgesehen, nicht mehr rekonstruiert werden können.

Forschungsstand

Obwohl die Ursina-Franck-Gruppe mit einem Jahresumsatz von 1,8 Milliarden Schweizer Franken zu Beginn der 1970er-Jahre weltweit zu den 50 grössten Unternehmen der Lebensmittelindustrie zählte²², blieb die Geschichte der Firma bis heute weitgehend unerforscht. Die Geschichte der «Bärenmarke»-Milch wurde vor allem in Deutschland untersucht²³, während in der Schweiz (als Mutterland der «Bärenmarke») die Geschichte der Berneralpen Milchgesellschaft nur in den Büchern und Artikeln von Emil O. Bohnenblust²⁴, Jean Heer²⁵, Hans Schmocke²⁶ und dem Historischen Lexikon der Schweiz²⁷ marginal Erwähnung fand. Dabei handelt es sich ausschliesslich um Zusammenfassungen von Sekundärquellen. Einzig ein Geschichtsreferat von Barbara Hoffer liefert anhand von Primärquellen einen aufschlussreichen Beitrag zu den sozialen Verhältnissen innerhalb des Unternehmens.²⁸

Wesentlich besser erforscht als die Berneralpen Milchgesellschaft sind dagegen die anderen Unternehmen der Milch- und Schokoladeindustrie. Die historische Forschung auf diesem Gebiet begann 1991 mit der Schrift von Jean Heer zum 125-Jahr-Jubiläum des Nestlé-Konzerns und erlebte in den letzten fünf Jahren einen wahren Forschungsschub, wobei die meisten Arbeiten nur einen sehr punktuellen Einblick in das grosse Forschungsgebiet geben und ein gesicherter Forschungsstand über die Schweizer Milch- und Schokoladeindustrie über längere Zeiträume noch weitgehend fehlt. An der Universität Freiburg entstanden Lizentiatsarbeiten über die Firma Guigoz als innovatives Unternehmen im Baby-Nahrungssektor und den Sonderweg des Schokoladeunternehmens Villars²⁹, in Neuenburg wurde die Geschichte von Chocolat Suchard in mehreren Lizentiatsarbeiten³⁰ aufgearbeitet und zum Gedenken an die Gründung von Chocolat Tobler im Jahre 1901 wurde hundert Jahre später an der Universität Bern die wechselhafte Geschichte des Unternehmens in Kurzbeiträgen abgefasst.³¹ Dazu gesellen sich eine Arbeit über die Anglo-Swiss Condensed Milk Company³² und zahlreiche Abhandlungen über den Nahrungsmittelkonzern Nestlé³³. Sehr aufschlussreich sind zudem die Hefte des Vereins für Wirtschaftshistorische Studien über Schweizer Wirtschaftspioniere³⁴ sowie die Arbeiten zur Schweizer Schokoladewerbung von Roman Rossfeld und Myriam Berger³⁵.

Für diese Arbeit lieferten einerseits die Studie der Ökonomen Stocker und Risch zur Einkommenslage und Wirtschaftsstruktur des Kantons Bern und

andererseits die Unternehmensgeschichte des süddeutschen Harmonikaherstellers Hohner von Berghoff Erklärungsansätze für das Verschwinden der selbständigen Unternehmen der Milch- und Schokoladeindustrie des Kantons Bern. Risch und Stocker kamen zum Ergebnis, dass «übersteigertes Wirtschaftswachstum», bei dem die Investitionen nur in den konsumnahen Sektoren getätigt wurden und an den volkswirtschaftlichen Grundsektoren wie Verkehr, Energie oder Wissenschaft Raubbau getrieben wurde, für die Strukturschwäche des Kantons Bern eine Rolle spiele³⁶, und Berghoff hielt fest, dass Hohner die primär politisch induzierten Transformationsprozesse seiner Absatzmärkte weit besser auffangen konnte als den marktinhärenten Wandel, den der Durchbruch des modernen Massenkonsums seit den 1950er-Jahren mit sich brachte. Hohner sei letztlich an den neuen Konsumgewohnheiten und der Beschleunigung des technischen Wandels gescheitert.³⁷

Theoretische Konzepte

Unternehmensgeschichte in ihrer gegenwärtigen Form verfügt noch nicht über ein eindeutiges Paradigma, das heisst weder über einen eindeutig gesicherten Stand des Wissens, noch über eine unstrittige Methode zur Generierung neuen Wissens. Theoretisch muss die Unternehmensgeschichte Wege suchen, um an Kategorien, Konzepte und Ergebnisse der Nachbardisziplinen anzuknüpfen.³⁸ Nach Berghoff kann Unternehmensgeschichte auf die Dauer nur dann wissenschaftlich fruchtbar sein, wenn sie interdisziplinär und theoriegeleitet vorgeht. Sie muss dabei die Eigenlogik des Gegenstandes verstehen, also sowohl mit den einschlägigen ökonomischen als auch historischen und soziologischen Ansätzen vertraut sein.³⁹ Die Theorieangebote der Nachbardisziplinen sind dabei als Hilfsmittel zu verstehen, welche Zugänge zur Empirie eröffnen sollen, um den Blick für spannende Fragestellungen zu schärfen und den Quellen relevante Antworten zu entlocken.⁴⁰ In den folgenden Teilkapiteln werden nun einige Theorien kurz vorgestellt und Begriffe definiert, welche in dieser Arbeit von Bedeutung sind.

Unternehmen, Netzwerke und die Cluster-Theorie

Unter der Annahme perfekt funktionierender Märkte kann in der klassischen Wirtschaftstheorie die Existenz von Unternehmen nicht erklärt werden. Dies änderte sich erst mit der Erkenntnis von Ronald Coase, dass Transaktionen nicht gratis sind, sondern Informationskosten verursachen. Er argumentierte, dass sich der Preis keinesfalls automatisch aus dem Verhältnis von Angebot und Nachfrage ergebe, wie dies unter optimalen Marktbedingungen der Fall sei, sondern dass sich Käufer und Verkäufer zuerst finden und die Akteure

über die Marktpreise informiert sein müssten und die Qualität der Ware bekannt sein müsse. Dadurch würden Transaktionskosten entstehen, welche nach Coase dadurch gesenkt werden können, dass man Tauschakte dem Marktgeschehen entzieht und Unternehmen gründet, in denen hierarchische Weisungsbefugnisse die Tauschaktionen besser regeln als der Markt. Angebot und Nachfrage oder die Qualität eines Vorproduktes werden dann innerhalb der hierarchischen Organisation des Unternehmens festgelegt. Betriebliche Hierarchien sind unsicherer oder unvollständig funktionierenden Märkten überlegen. Alchian und Demsetz betrachten das Unternehmen deshalb als Koordinationsagentur. Wettbewerb wird dabei durch Kooperation ersetzt, indem Unternehmen externe in interne Akteure verwandeln und sie in gemeinsame Strukturen einbinden.⁴¹

Doch für die intern erbrachten Koordinationsleistungen durch die hierarchische Unternehmensorganisation fallen ebenfalls Informationskosten, Kommunikationskosten, Leitungskosten und Überwachungskosten an. Die Grenzkosten für den organisatorischen Aufwand eines Unternehmens steigen dabei mit zunehmender Unternehmensgrösse an.⁴² Die hierarchische Bürokratie eines Unternehmens lässt sich bei funktionierenden Märkten auch als Zeichen von Ineffizienz deuten. Jedenfalls gibt es keinen empirischen Nachweis für eine Überlegenheit von Grossunternehmen.⁴³ Ob der Markt oder die hierarchischen Organisationsstrukturen eines Unternehmens effizienter sind, hängt davon ab, wie perfekt die Märkte funktionieren.

Die Organisation von Transaktionen kann aber nicht nur auf Märkten oder in Hierarchien erfolgen, darüber hinaus gibt es eine Reihe von Organisationsformen zwischen diesen beiden Extremen, welche unter dem Begriff unternehmensübergreifender Netzwerke zusammengefasst werden. Oliver Williamson beschreibt Netzwerke anhand des Transaktionskostenansatzes als temporäre und labile Organisationsformen, welche die Unsicherheit auf Märkten und das Tauschrisiko durch Zusicherungen vermindern. In solchen Netzwerken agieren die Unternehmen zwar als ökonomisch unabhängige Individuen, durch Verträge sind sie jedoch in einer hierarchischen Struktur miteinander verbunden. Aus sozioökonomischer Perspektive spricht Mark Granovetter Netzwerkstrukturen eine hohe Persistenz zu, da sich ökonomisches Handeln nicht zwischen isolierten Akteuren abspiele, sondern in fortdauernde Systeme sozialer Beziehungen integriert sei. Kooperationen würden nicht nur auf der Basis von Verträgen funktionieren, sondern auch das Vertrauen sei von Bedeutung, welches durch positive Erfahrungen zwischen zwei Unternehmungen aufgebaut werde.⁴⁴ Auch Pierenkemper ist der Ansicht, dass die Austauschbeziehungen in Netzwerken nicht gleichwertig sind, sondern auf Wechselseitigkeit und Vertrauen beruhen. Dadurch seien die Tauschpartner nicht mehr autonom, sondern durch ungeschriebene Verträge miteinander verbunden.⁴⁵ Die Beziehung zu einem Partner werde folglich nicht allein durch ökonomische Motive eines Unternehmens bestimmt,

sondern auch durch die Geschichte dieser Beziehung und der daraus resultierenden Erwartungssicherheit. Ein Unternehmen ist nach diesem Ansatz der «embeddedness» in einen sozialen Kontext eingebettet, von welchem sich das ökonomische Handeln nicht trennen lässt. Ökonomisches Handeln ist demnach in eine Gesamtstruktur von Netzwerkbeziehungen eingebettet.⁴⁶

In der Vergangenheit wurde anhand von empirischen Studien immer wieder die Beobachtung gemacht, dass sich neu entstehende Industrien in bestimmten Regionen konzentrieren. Eine Erklärung dafür bietet die Annahme, dass die räumliche Nähe Beziehungen erleichtert und der soziale Kontext eines Unternehmens als lokaler Kontext zu verstehen ist.⁴⁷

Den wohl bekanntesten Ansatz zur Erklärung der räumlichen Ansammlung von Unternehmen einer bestimmten Branche stellt der «Cluster-Ansatz» von Michael Porter dar. Ballungen von Unternehmen der gleichen Branche werden von Porter als Cluster bezeichnet, welche dadurch entstehen, dass Unternehmen in einer Region dauerhafte Wettbewerbsvorteile erlangen. Das Entstehen von Wettbewerbsvorteilen erklärt er durch das Zusammenwirken von vier Faktorbündeln, welche Porter in Diamantstruktur miteinander in Verbindung setzt:

1. Die Verfügbarkeit der benötigten Rohstoffe
2. Geeignete Nachfragebedingungen im Inland
3. Unternehmensübergreifende Netzwerke, die branchenspezifisches Wissen austauschen (Technologie-Transfers) und damit Innovationen erleichtern
4. Konkurrenzunternehmen in der Region, welche durch den starken Wettbewerbsdruck zu ständigen Verbesserungen anregen.

Die konkurrenzierenden Unternehmen haben nicht unbedingt enge Kontakte untereinander und sind nicht durch intensive Austauschbeziehungen miteinander verflochten. Dennoch profitieren sie in erheblichem Masse von der Präsenz der Konkurrenz in der gleichen Region, denn Beobachtungen und Vergleiche mit der Konkurrenz lösen Lern- und Verbesserungsprozesse aus, welche die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens stärken.⁴⁸

Vom nationalen Unternehmen zum transnationalen Grosskonzern

Unternehmen können räumlich sehr unterschiedlich organisiert sein. Die geographische Organisation von Unternehmen lässt sich grundsätzlich in vier Typen unterteilen: Das nationale, das internationale, das multinationale und das transnationale Unternehmen.

Die meisten Unternehmen stellen bei ihrer Gründung ein nationales Unternehmen dar, welches an einem Produktionsstandort den Inlandmarkt mit

Produkten versorgt. Nationale Unternehmen sind geographisch auf ein Land konzentriert.

Als erster Internationalisierungsschritt beginnen Unternehmen, ihre Produkte nicht nur im Inland zu verkaufen, sondern diese auch ins Ausland zu exportieren. Solche Firmen werden internationale Unternehmen genannt. Schweizer Unternehmen mit internationalem Charakter produzieren ihre Produkte vor allem in der Schweiz und verkaufen diese dann auf den internationalen Märkten in andere Länder.

Im Vergleich zum internationalen Unternehmen zeichnet sich das multinationale Unternehmen dadurch aus, dass es in zahlreichen Ländern eigene Produktionsstätten unterhält und somit nicht nur der Verkauf von Produkten in mehreren Ländern stattfindet, sondern auch die Produktionsorganisation internationalisiert ist. Ein Unternehmen mit multinationalem Charakter konzentriert sich nicht mehr auf den Export, sondern stellt die Produkte in den einzelnen Ländern selbst her.

Während bei multinationalen Unternehmen die weltweiten Operationen hierarchisch vom Heimatstandort aus koordiniert werden, sind in transnationalen Unternehmen wichtige Kompetenzen und Koordinationsaufgaben dezentral gesteuert. So werden beispielsweise einzelne Standorte des Unternehmens mit spezifischen Aufgaben betraut, die innerhalb dieses Kompetenzbereichs die weltweiten Aktivitäten des Gesamtunternehmens koordinieren. Die transnationalen Unternehmen sind weitgehend länderübergreifend tätig und gegenüber einzelnen Staaten tendenziell unabhängig.⁴⁹

Das Unternehmen aus evolutionsökonomischer Sicht

In der klassischen Wirtschaftslehre von Adam Smith und David Ricardo werden Unternehmen von der «unsichtbaren Hand des Marktes» geleitet. Die Unternehmen müssen sich deshalb andauernd neuen Marktsituationen anpassen, um im Konkurrenzkampf mit anderen Unternehmen zu bestehen. Unternehmen, die sich nicht der Marktnachfrage anpassen, scheiden aus dem Marktprozess aus.⁵⁰ Die Evolutionsökonomie versuchte diesen Sachverhalt mit der Evolutionstheorie von Charles Darwin zu verknüpfen. In Analogie zur Biologie wird das Unternehmen als Organismus mit einmaligen Verhaltensroutinen und Fähigkeiten betrachtet. Diese werden als «genetischer Code» beschrieben, welcher die Individualität und Identität des Unternehmens ausmacht. Der genetische Code besteht aus spezifischen Informationen, die untrennbar mit dem Unternehmen verknüpft sind und sich als «*tacit knowledge*» oft nicht ausformulieren lassen. Unternehmen als «Mikroorganismen der Wirtschaft» dürfen sich jedoch nicht alleine auf die Vererbung vorhandener Kompetenzen verlassen, sondern sind angesichts der dynamischen Veränderungen in ihrer Umwelt dem Anpassungsdruck des

Marktes ausgesetzt. Nach der evolutionsökonomischen Theorie überstehen nur die anpassungsfähigsten Unternehmen die Selektion. Der Wettbewerb der Marktwirtschaft entspricht also dem Überlebenskampf in der biologischen Evolution.⁵¹

Die Vorzüge der evolutionsökonomischen Sichtweise liegen im Fokus auf historische Prozesse in der Ökonomie. Denn im Gegensatz zur klassischen Wirtschaftslehre, die auf reversiblen Gleichgewichten beruht, betrachtet die Evolutionsökonomie Wirtschaftsprozesse als irreversibel.⁵² Zum Beispiel entdeckte Chandler, dass Pionierunternehmen häufig in ihren jeweiligen Branchen Marktführer wurden und dies auch für längere Zeit blieben, während es später in den Markt eintretende Unternehmen schwer hatten, die von den «first movers» besetzten Marktanteile zu erobern. Er spricht in diesem Zusammenhang von «first-mover advantages» der Pionierunternehmen.⁵³ Der evolutionstheoretische Ansatz ermöglicht es, den sozio-institutionellen Kontext (embeddedness) auf eine dynamische Perspektive zu übertragen, um die Entwicklung von Unternehmen und Produktionssystemen zu verstehen. Evolutionäre Theorien versuchen zu erklären, warum sich der Wandel in einer bestimmten Weise oder Richtung vollzogen hat.⁵⁴ Eine solche Sichtweise impliziert Pfadeabhängigkeiten, welche sich ergeben, wenn die Sequenz vorangegangener Ereignisse Einfluss auf zukünftige Ereignisse hat. Die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens ist demnach von den in der Vergangenheit getroffenen Entscheidungen und gewonnenen Erfahrungen abhängig. Bei der Suche nach Zukunftsstrategien richten sich Unternehmen oft nach Regeln, welche sich aus positiven Erfahrungen und früheren Lernprozessen ableiten. Aufgrund des «genetischen Codes» sind die Entwicklungsmöglichkeiten eines Unternehmens beschränkt. Dadurch entstehen unternehmensspezifische Entwicklungspfade. Diese können im Management- und Forschungsbereich dazu führen, dass sich Unternehmen nicht rechtzeitig den Marktbedingungen anpassen können und dadurch in eine Sackgasse geraten. In solchen Fällen sprechen Evolutionstheoretiker von einem «lock-in».⁵⁵

Problematisch finden Bathelt und Glückler an der evolutionsökonomischen Sichtweise, dass sich die biologische Semantik nicht immer auf Wirtschaftsprozesse übertragen lässt und Veränderungen nur von aussen her erfolgen, während der innere Wandel des Unternehmens unterschätzt wird.⁵⁶

Der wellenförmige Verlauf der Wirtschaft

Evolutionsökonomen wie Freeman und Louçã sind der Ansicht, dass die Wirtschaft nicht kontinuierlich wächst, sondern von Wellen des ökonomischen Aufschwungs geprägt ist, die wieder verebben.⁵⁷ Als entscheidende Antriebskraft für diesen wellenförmigen Verlauf wird dabei der technische Fortschritt angesehen. Grundlegende technische Neuerungen werden als Basisinnova-

tionen bezeichnet⁵⁸, welche nach Nikolai Kondratieff und Joseph Schumpeter gewaltige Wachstumsschübe auslösen.⁵⁹

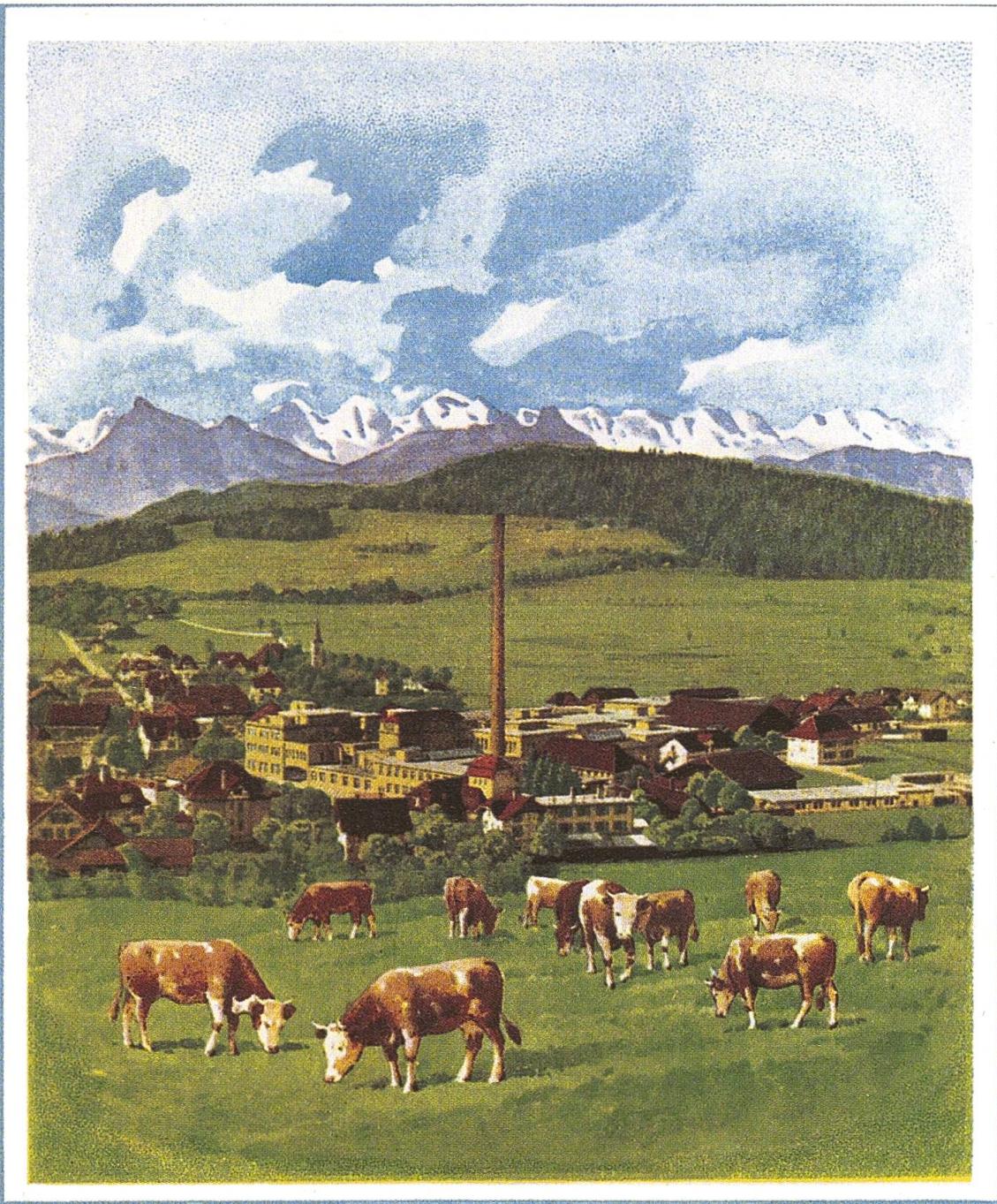
Die von Kontradieff und Schumpeter entwickelte «Theorie der langen Wellen» besagt, dass Basisinnovationen nicht nur räumlich, sondern auch zeitlich konzentriert in gleichmässigen Abständen von 40 bis 60 Jahren auftreten.⁶⁰ Dieses Modell war zu deterministisch und liess sich empirisch nicht nachweisen.⁶¹ Schliesslich entwickelte Ernest Mandel das Modell weiter, indem er sich vom Gedanken trennte, dass Wellen in gleichmässigen Zyklen auftreten müssten. In seinem Modell gab er auch Zufälligkeiten ihren Platz, welche den Wellen unterschiedliche Längen und Amplituden geben.⁶² Auf dieser Basis hat die These, dass der technologische Fortschritt durch Innovationscluster in Schüben erfolgt, ihre Bedeutung nicht verloren.

Die Innovationscluster erklären zwar den Aufschwung eines Wirtschaftszweiges, aber warum verebben diese Wellen wieder? Eine Erklärung dafür liefert die Produktzyklus-Hypothese, welche zu Beginn der 1960er-Jahre von Vernon und Hirsch begründet wurde. Die grundlegende Annahme dieser Hypothese besagt, dass Produkte nur eine begrenzte Lebensdauer besitzen. Basierend auf einer Reihe vereinfachender Massnahmen wurde der Lebenszyklus eines Produktes dabei in drei Phasen⁶³ unterteilt:

1. Die Innovationsphase, in der ein neues Produkt entwickelt und auf den Markt gebracht wird, wo es sich in der Wachstumsphase zunehmend durchzusetzen vermag. Während in der Innovationsphase aufgrund der hohen Entwicklungskosten und des geringen Absatzes meistens Verluste resultieren, ist die Wachstumsphase von exponentiell wachsenden Erlösen und Gewinnen geprägt.
2. Die Reifephase, in der das Produkt standardisiert wird. Marktsättigung und steigender Konkurrenzdruck führen in dieser Phase trotz Rationalisierungsinvestitionen zu abnehmenden Gewinnen.
3. Die Schrumpfungsphase, die durch fallende Erlöse und zunehmende Substitution des Produktes durch bessere Alternativen gekennzeichnet ist.⁶⁴

Dem eben dargestellten Wellen- bzw. Produktzyklusmodell wird oft vorgeworfen, rein technisch zu argumentieren und dabei soziale Prozesse zu vernachlässigen.⁶⁵ In seiner Erweiterung der Wellentheorie schloss Gerhard Mensch auch soziale Prozesse mit ein. Im Gegensatz zu Schumpeter sieht er in seinem Metamorphose-Modell nicht die Innovationen, sondern die Stagnation als Auslöser und treibende Kraft eines Aufschwungs an. Dadurch werden die Vorauswirkungen der Stagnation auf die Innovation und die Rückkopplung der Innovation auf die Stagnation ins Modell integriert. Mensch kommt dabei zum Schluss, dass eine gegenseitige Wechselwirkung zwischen Innovation und Stagnation besteht, welche den wellenförmigen Wirtschaftsverlauf

erklärt. Stagnationen haben demnach ihre Ursachen einerseits in der sich erschöpfenden Verbesserungsfähigkeit der alten Techniken und andererseits in der Nachfragesättigung der Gesellschaft nach standardisierten Gütern. Er betrachtet die Stagnation der Wirtschaft deshalb nicht nur als ökonomische Krise, sondern auch als gesellschaftliche Identitätskrise.⁶⁶



斯坦爾登一亞門塔爾·熊牌牛乳出產地的風景。

Abb. 4: Die idealisierte Umgebung von Konolfingen auf einer Werbebroschüre der Berneralpen Milchgesellschaft für den ostasiatischen Markt, vermutlich um 1915 hergestellt. (Fabrik Nestlé, Konolfingen).