Zeitschrift: Schweizerische Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialgeschichte = Société Suisse d'Histoire Economique et Sociale

Herausgeber: Schweizerische Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialgeschichte

Band: 1 (1982)

Artikel: Vom Familienbestand zum Managerunternehmen

Autor: Siegrist, Hannes

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-1482

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: 07.01.2026

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

VOM FAMILIENBETRIEB ZUM MANAGERUNTERNEHMEN

HANNES SIEGRIST

I. EINLEITUNG

Die schweizerischen Wirtschafts- und Unternehmenshistoriker beschäftigen sich im Gegensatz zu ihren amerikanischen und deutschen Kollegen noch kaum ausdrücklich mit dem modernen Typ des Managerunternehmens und mit der historischen Rolle eines modernen Unternehmertyps: des angestellten Unternehmers oder Managers, der ohne wesentliche finanzielle Beteiligung ein Unternehmen leitet[1]. Mein Referat ist ein Beitrag zur Frage, wann und in welchen Bereichen auch in der Schweiz Managerunternehmen entstanden, und welches die Voraussetzungen und Folgen des Wandels eines Unternehmens vom Familien- zum Managerunternehmen waren.

Einleitend soll kurz auf die interessierenden Begriffe und Konzepte eingegangen werden. Im Hauptteil beschäftigen wir uns exemplarisch mit der Entwicklung des Schaffhauser Giessereiunternehmens Georg Fischer (GF) vom Familien- zum Managerunternehmen[2]. Und ab-

1) Eine Ausnahme macht F. Jequier, Le patronat horloger suisse face aux nouvelles technologies. In: M. Lévy-Leboyer (Hrg.), Le Patronat de la seconde Industrialisation. Op. cit., pp. 209-234 (voir p. 3).

2) Die Ausführungen über GF stützen sich vor allem auf: H. Siegrist, Vom Familienbetrieb zum Managerunternehmen. Angestellte und industrielle Organisation am Beispiel der Georg Fischer AG in Schaffhausen 1797-1930. Göttingen 1981; und auf A. Knoepfli, Konzernbildung, Kartellpolitik und Unternehmensfinanzierung, dargestellt am Beispiel der Georg Fischer AG (1890-1930). Unveröffentlichter Dissertations-Entwurf, Universität Zürich.

schliessend versuchen wir eine allgemeine Antwort auf die Frage nach der Bedeutung des Familienunternehmens einerseits, des Managerunternehmens andererseits in der Zeit von der Frühindustrialisierung bis zu den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts anzudeuten.

Die gängige idealtypische Unterscheidung in Unternehmer- und Manager geht aus von der Funktionsart und der Reichweite der Entscheidungsfunktion[3]. Unternehmer oder Inhaber von Unternehmerfunktionen treffen strategische, weitreichende Entscheidungen: sie formulieren die Unternehmensziele, beschliessen Investitionen, bestimmen über wichtige Neuerungen und das Produkteprogramm, planen und bestimmen den Einsatz der Ressourcen, bewerten die Gesamtleistung, stellen das Leitungspersonal ein und definieren das Verhältnis des Unternehmens zu seiner Umwelt. Die Manager-Entscheidungen sind dagegen mehr taktischer Art. Sie beziehen sich auf die Innenstruktur des Unternehmens; auf die zur Realisierung der Unternehmensziele erforderlichen organisatorischen Vorkehrungen, die Koordination und Kontrolle der Arbeitsabläufe und des Personals u.ä.. Neben die Funktion des Unternehmers und des Managers tritt in dieser Typologie die Funktion des Kapitalisten oder Financiers. In der Wirklichkeit beschäftigen sich Unternehmer gerade in kleinen und mittleren Unternehmen mit allen diesen Funktionen. Andererseits können auch Angestellte, Manager mit Unternehmerfunktionen betraut sein. In der deutschen Literatur werden sie dann als angestellte Unternehmer bezeichnet[4].

Der amerikanische Unternehmenshistoriker A.D. Chandler entwickelte im weitesten auf dieser Grundlage ein Konzept der historischen Abfolge der Unternehmenstypen von der Industrialisierung bis zum

3) Dazu mit den wichtigsten Literaturhinweisen: J. Kocka, Unternehmer in der deutschen Industrialisierung. Op. cit., S. 13 ff (siehe S. 1).

4) Ebd., S. 54.

modernen Managerkapitalismus[5]. Im *"personal enterprise"*, der historisch ältesten Form, trifft der Eigentümer-Unternehmer die langfristigen Entscheidungen (Investitionsentscheidungen u.ä.), und er hat gleichzeitig die alltägliche Leitung (Managerfunktionen) inne. In einem Zwischentyp, der *"entrepreneurial enterprise"* liegen die alltäglichen Entscheidungen in der Hand von Managern bzw. Angestellten, die langfristigen Entscheidungen dagegen beim Gründer, seiner Familie oder Erben, die das Unternehmen ganz oder zum grossen Teil besitzen. Im deutschen Sparchgebrauch werden diese beiden Unternehmenstypen noch öfter undifferenziert als Familienunternehmen bezeichnet. Im Managerunternehmen schliesslich, dessen Besitz weit gestreut ist, treffen Manager ohne wesentlichen Kapitalbesitz sowohl die langfristigen, d.h. unternehmerischen Entscheidungen als auch die alltäglichen Entscheidungen auf Managerstufe.

Das vorgestellte Konzept kann hilfreich sein für die vergleichende Einordnung verschiedener Unternehmen und zur Charakterisierung unterschiedlicher Stufen der kapitalistischen Wirtschaftsentwicklung. Es setzt allerdings eine genauere Kenntnis der Besitzverhältnisse, Funktionen und Entscheidungsprozesse voraus; Kenntnisse, die uns für die allermeisten Unternehmen aufgrund des Forschungsstandes noch fehlen. Im folgenden beschränke ich mich deshalb vorerst auf die Darstellung der Entwicklung des Schaffhauser Giessereiunternehmens Georg Fischer[6].

5) A.D. Chandler Jr. und H. Daems, Introduction. The Rise of Managerial Capitalism and its Impact on Investment Strategy in the Western World and Japan. In: H. Deams und H. van der Wee (Hrg.), The Rise of Managerial Capitalism. Den Haag 1974, S. 1-34; sowie: A.D. Chandler Jr., The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business. Cambridge/Mass. 1977.

6) Vgl. zum folgenden über GF: H. Siegrist, Familienbetrieb. Op. cit., (siehe S. 43).

II. DAS FAMILIENUNTERNEHMEN

Der Firmengründer Johann Conrad Fischer übernahm nach dem Gymnasium, einer Kupferschmiedelehre bei seinem Vater und ausgedehnten Auslandswanderungen 1797 die väterliche Kupferschmiedwerkstätte, wo er als zünftiger Handwerksmeister anfänglich Feuerspritzen und Glokken herstellte. Auf diesen frühen sowie auf späteren Reisen erkannte er die Chance des Umsteigens von den Weich- und Buntmetallen auf Eisen und Stahl, die Werkstoffe der Zukunft. Als Industriegründer errichtete er eine Anzahl Werkstätten im In- und Ausland. Vorrangig kümmerte er sich um die technische Entwicklung, indem er Verfahren und Produkte aus dem westlichen Ausland - vor allem England - kopierte oder variierte.

Zum anderen sorgte er sich um die Finanzierung und versuchte, für die neuen Produkte überregionale Märkte zu erschliessen, indem er Marktchancen aufspürte oder auf Nachfragerückgänge bei einem Produkt durch die Lancierung eines anderen Produktes reagierte. Schliesslich befasste sich Fischer mit Tätigkeiten, die modern gesprochen als Managerfunktionen zu bezeichnen wären. In seinen Schaffhauser Werkstätten, die in den 1830er Jahren um zwanzig Beschäftigte zählten, plante, leitete und überwachte er die Arbeit; erledigte die kaufmännischen und administrativen Tätigkeiten und legte bisweilen sogar selber Hand an. Er hatte zwar in England die grössten damaligen Unternehmen besucht und deren fortgeschrittene arbeitsteilige Organisation bewundert, beanspruchte aber in seinen Werken letztlich alles im Auge zu behalten.

Wenn er sich vertreten liess, dann durch seine Söhne Wilhelm oder Eduard, die wir als die ersten Manager im Schaffhauser Mühlental betrachten können. J.C. Fischer hatte einmal schlechte Erfahrungen mit einem familienfremden Manager gemacht, und liess nun seine Schaffhauser Werkstätten oder die Neugründungen im Ausland in seiner Abwesenheit durch seine Söhne leiten. Im 1827 in Hainfeld (Oesterreich) gegründeten Werk z.B. fungierte sein Sohn Georg anfänglich als Teilhaber und Werksverweser. Georg war Associé-Manager,

dem das Unternehmen nur zu einem Zwanzigstel gehörte; dies war ein Muster, das in der Industrialisierung üblich war. Den Anteil seines Vaters musste er verzinsen, er selbst hatte Anspruch auf ein Drittel des Gewinns, was ihn zu Leistung motivieren sollte. 1833 übernahm er das Werk käuflich und verpflichtete sich dabei, dass es nie in familienfremde Hände gelangen sollte.

Die fünf Söhne wurden von J.C. Fischer relativ systematisch auf ihre spätere Tätigkeit vorbereitet, teils durch Qualifizierung im eigenen Haus, teils durch Praxis in besten ausländischen Firmen; und einer (Georg) schliesslich durch den Besuch des Wiener Polytechnikums, das Fischer 1825 als *"vollständige Akademie der Technik"*[7] pries.

Die Familie spielte - wie damals allgemein üblich - eine zentrale Rolle als Motiv, Instrument, Rahmen und Ziel der Unternehmertätigkeit. Das Unternehmen sollte die Familie ernähren und ihr Ansehen heben sowie den Nachfolgern eine Existenz verschaffen. Aus der Familie wurden Manager und Nachfolger rekrutiert; d.h. die familiären Vertrauensbeziehungen wurden für die Leitung fruchtbar gemacht.

In der Persönlichkeit des innovativen, markt- und familienorientierten Eigentümer-Unternehmers J.C. Fischer, der 1854 starb, vereinigten sich in widersprüchlicher Weise Elemente zweier Epochen: der städtisch-zünftischen Handwerkerwelt und der kapitalistischen Industrialisierung. Er legte einerseits Wert auf moderne Werte wie Selbsthilfe, Ausnützen der Zeit, technischen Fortschritt und Markteroberung, blieb aber gleichzeitig als Familienvorstand, Zünfter, Politiker, Oberst in manchem noch traditionellen Auffassungen verhaftet.

7) Zit. in: W. Treue, Die Technik in Wirtschaft und Gesellschaft 1800-1970. In: H. Aubin und W. Zorn (Hrg.), Handbuch der deutschen Wirtschafts- und Sozialgeschichte. Bd. 2, Stuttgart 1976, S. 61.

Nach einer siebenjährigen Reorganisationsphase, an der sich verschiedene Söhne, vor allem der Hainfelder Unternehmer Georg Fischer I beteiligten, kam das Schaffhauser Werk 1862 an Georg Fischer II, den Enkel des Firmengründers und Sohn von Georg Fischer I. Georg Fischer II war Absolvent des Wiener Polytechnikums und hatte verschiedene Praktika in familieneigenen und fremden Betrieben hinter sich, bevor er 1862, als 28Jähriger, angestellter Direktor mit einem Jahresgehalt von Fr. 1'000.- wurde. Auch er war vermutlich Associé-Manager bis er 1864 das Werk für Fr. 50'000.- von seinem Vater erwarb.

Mit dem Generationswechsel kam neue Dynamik ins Geschäft. Georg Fischer nahm die Herstellung von Röhrenverbindungsstücken aus Weichguss, die im Zusammenhang mit dem Ausbau der städtischen Wasser- und Gasversorgung stark nachgefragt wurden, auf und baute die Stahlformgiesserei aus. Noch 1868 zählten die Schaffhauser Werke erst 40 Beschäftigte, am Ende der Aufschwungsperiode 1870-1873 dann aber über zweihundert; und in der Folge bis zum nächsten Generationenwechsel 1887 stets zwischen hundert und zweihundert. Expansion und Differenzierung von Unternehmen und Betrieben führte vorerst dazu, dass Georg Fischer II stärker mit der Organisation und Erneuerung der Werkstätten, kaufmännisch-verwaltenden Aufgaben und den Problemen der Rekrutierung, Qualifizierung und Disziplinierung der Arbeiter beschäftigt war. Indem er aber nach und nach die unmittelbare Leitung in den Werkstätten an Meister delegierte, in den 1880er Jahren zuerst einen Korrespondenten (der seine Frau ablöste), dann einen Buchhalter und schliesslich auch einen Techniker als Betriebsleiter engagierte, entlastete er sich von den Managerfunktionen. Unternehmens- und Betriebsleitung liefen auseinander; und gleichzeitig wurden Unternehmen einerseits, Unternehmerfamilie andererseits zu stärker abgegrenzten sozialen Einheiten. Georg Fischer II, der sich als Aktionär und Verwaltungsrat auch an anderen Unternehmen, wie der Mechanischen Bindfadenfabrik Schaffhausen und der SIG Neuhausen beteiligte, war ein erfolgsorientierter Unternehmer, frei von vorindustriellen Vorstellungen, in einer vom Liberalismus geprägten Entwicklungsperiode.

III. VOM *"ENTREPRENEURIAL ENTERPRISE"* ZUM MANAGERUNTERNEHMEN

Nach dem Tod von Georg Fischer II im Jahre 1887, ging das Unternehmen in den Besitz der Erbenfamilie über und kam unter die Leitung des zweiundzwanzigjährigen Georg Fischer III, der deswegen sein Ingenieurstudium in Dresden abbrechen musste. Mit dem Generationswechsel kam wiederum, gefördert durch den allgemeinen wirtschaftlichen Aufschwung, Aufgestautes zum Durchbruch. Georg Fischer III straffte das Fabrikationsprogramm und verstärkte die erfolgversprechenden Bereiche Fittings und Stahlformguss; er trieb die Mechanisierung der Arbeit voran und gründete 1894 aus zollpolitischen Gründen ein Zweigwerk in Singen. Zwischen 1887 und 1895 verdreifachte sich die Beschäftigtenzahl auf 544.

Die personelle Grösse und organisatorische Komplexität des Unternehmens, die grösseren Waren und Geldflüsse sowie neue technische Verfahren, zwangen den Unternehmer zum Ausbau des kaufmännischen und technischen Leitungsapparates durch die Einstellung weiterer kaufmännischer Angestellter, Techniker und Ingenieure. Gleichzeitig drängte sich die Schaffung von genau festgelegten Kontroll- und Koordinationsmechanismen sowie von Bewertungsinstrumenten auf, die die Effizienz garantierten und dem Leiter einen Ueberblick verschafften. Die innere Organisation lag teils beim Unternehmer, zunehmend aber auch beim angestellten Betriebsleiter Bachmann, der nicht nur Betriebsbuchhaltung und Kalkulationswesen festlegte, sondern auch schriftliche Reglemente für die Zusammenarbeit der Abteilungen und Instanzen erliess. Der Technikumsabsolvent Bachmann war als technischer Manager die treibende Kraft hinter der Formalisierung und Bürokratisierung, mit der sich Fischer nie gross befasste. Der Schwerpunkt von Fischers Tätigkeit, der 1894 seine Miterben auskaufte und damit zum Alleineigentümer wurde, verlagerte sich auf Markt-, Finanz-, Vertriebsfragen, sowie technische und personelle Grundsatzprobleme; nur ungern griff er z.B. in die Werkstattleitung ein.

1896 wandelte Georg Fischer sein Unternehmen in eine Aktiengesellschaft um, um die Mittel für eine weitere Expansion, für die seine Finanzen nicht genügten, zu werben. Für seine Sacheinlage erhielt er die Hälfte des drei Millionen betragenden Aktienkapitals, für die Zeichnung des Restes gewann er Verwandte und Bekannte. Fischer wählte mit der AG jene rechtlich-organisatorische Form, die in den Aufschwungs- und Expansionsjahren am Ende des 19. Jahrhunderts allgemein an Bedeutung gewann; und die das Risiko des einzelnen begrenzte und die Kapitalbeschaffung erleichterte. Von den zehn grössten schweizerischen Unternehmen der Maschinen- und Metallindustrie hatten 1905 sieben die AG-Form[8].

Der Aktionärskreis von GF zählte anfänglich sechzehn Personen. Fünf davon gehörten dem weiteren Kreis der Familie Fischer an, die im fünfköpfigen Verwaltungsrat durch Georg Fischer und seinen Schwager repräsentiert war. Je einen Vertreter stellten zwei Vierergruppen von Schaffhauser bzw. Winterthurer Finanziers; und als fünfter kam der Zürcher Bauunternehmer Fritz Locher hinzu, der das Werk Singen errichtet hatte. Drei von fünf Verwaltungsräten waren Ingenieure. Das Präsidium übernahm Ingenieur Erzinger als Vertreter der Bank in Schaffhausen, Fischer wurde Vizepräsident und behielt als Delegierter die Oberleitung. Unter ihm standen ein kommerzieller Direktor für Schaffhausen und Singen, ein Prokurist für Singen sowie je ein technischer Leiter für Schaffhausen und Singen.

In der Expansionsperiode 1896-1900 standen häufig strategische Entscheidungen über den Ausbau der Werke an. Die Verwaltungsratsprotokolle zeigen nun, dass Fischer auch in der Aktiengesellschaft seine alte Unternehmerrolle weiterspielen wollte und sich nur widerwillig an die neue Leitungsform anpasste. Die übrigen Verwaltungsratsmitglieder wehrten sich wiederholt gegen das eigenmächtige und forsche Vorgehen Fischers und verlangten von ihm genauere In-

8) H. Siegrist, Familienbetrieb. Op. cit., S. 212 (siehe S. 43). Von den 2'056 im Jahre 1901 in der Schweiz vorhandenen Aktiengesellschaften waren 53 % in der Periode 1891-1901 gegründet worden. (Die Aktiengesellschaften in der Schweiz, in: Handwörterbuch der Staatswissenschaften. Jena 1923, S. 182-185).

formationen über Expansionsprojekte, Finanzierungsvorhaben, den Geschäftsgang und die Durchführung der Verwaltungsratsbeschlüsse. In der in den Verwaltungsprotokollen häufiger erscheinenden Formulierung *"erhält den Auftrag"* kommt der Wandel in der Stellung Fischers zum Ausdruck. Dieser war jetzt nicht mehr autonomer Eigentümer-Unternehmer, sondern einerseits Mitglied eines Unternehmerkollektivs (des Verwaltungsrates), andererseits, seit 1899, vertraglich gebundener angestellter Unternehmer mit einem Jahresgehalt von Fr. 22'000.- und genauer festgelegten Funktionen, Kompetenzen und Pflichten. Er war verantwortlich für die Oberleitung, Ueberwachung und Kontrolle der gesamten Geschäftsführung sowie für die Ausführung der Beschlüsse des Verwaltungsrates, und er hatte für alle wichtigeren Aenderungen - z.B. aussergewöhnliche Kredite, grössere Anschaffungen, Neuerungen und die Besetzung leitender Stellen - dem Verwaltungsrat zu berichten und Antrag zu stellen.

Der Verwaltungsrat, der unregelmässig tagte, versuchte zwar dem ständig im Unternehmen stehenden Fischer die Unternehmerrolle streitig zu machen, doch in der Krise nach der Jahrhundertwende zeigte es sich, dass der Verwaltungsrat weder genügend informiert war, noch effektiv die Kontrolle hatte und deshalb in seinem Unternehmerentscheidungen unsicher war. Unter diesen Umständen entschloss er sich zur Bildung eines Verwaltungsausschusses, *"um mit der Direction engere Fühlung zu bekommen, als dies bislang der Fall war"*. Die Kontrolle durch den Ausschuss, die bis zur Einsichtnahme in die Geschäftsbücher und wichtigere Korrespondenz reichte, führte zur Aufdeckung einer unsoliden Finanzierungspolitik.

Im Frühjahr 1902 bezweifelten verschiedene Verwaltungsräte die Richtigkeit der Bilanz und akzeptierten diese erst nach einer Prüfung durch drei kreditgebende Banken. Im Verwaltungsrat dominierten nun die Banken, nachdem 1900 im Zusammenhang mit einer Aktienemission ein Vertreter der Bank in Zürich Einsitz genommen hatte und GF-Verwaltungsrat Locher auch Verwaltungsrat der Bank in Zürich geworden war. Diese beiden Vertreter der Bank in Zürich griffen 1902 Fischer wegen seines unbürokratischen Verhaltens

scharf an, und in aller Eile wurden von den engagierten Banken neue Statuten ausgearbeitet, in denen Fischers Position als Delegierter nicht mehr vorkam. Die tatsächliche Macht lag jetzt bei den Banken, die in einer Neuwahl des Verwaltungsrates im Sommer 1902 vier der bisherigen sechs Verwaltungsräte - darunter Fischer - ersetzten. In einer zweiten Aktionärsversammlung konnte die Bank in Zürich Fischer zur Abtretung des Stimmrechts für sein immer noch 37 % betragendes Aktienpaket veranlassen und damit mit einer Zweidrittelmehrheit die neuen Statuten beschliessen, womit Fischers Ausscheiden als angestellter Unternehmer besiegelt war. Die ortsfremden, von lokalen und familiären Rücksichtnahmen freien Bankenvertreter aus Zürich hatten angesichts der bedrohlichen finanziellen Lage einen diffizilen Entmachtungsprozess zum Abschluss gebracht, der den ehemaligen Eigentümer-Unternehmer zum vermögenden, aber einflusslosen Rentier degradierte.

IV. DAS MANAGERUNTERNEHMEN

Die neue Unternehmergeneration bestand aus angestellten oder beauftragten Unternehmensfunktionären, die das Unternehmen und die Betriebe führten, ohne persönlich finanziell massgeblich beteiligt zu sein. Im Verwaltungsrat dominierten kaufmännisch oder juristisch gebildete Manager, deren wichtigstes Merkmal war, dass sie Direktoren, Verwaltungsräte oder Vertrauenspersonen der Bank in Zürich, der Bank in Schaffhausen oder der Bank in Winterthur waren. Die Banken stellten bis zum Ersten Weltkrieg stets 7-8 der 10-11 Verwaltungsräte, obwohl sie besitzmässig nur eine finanzielle Kontrollminorität hatten. Ihre Macht beruhte auf ihrer Türhüterrolle zum Finanzmarkt. Die Bedeutung der Aktionärsversammlung war gering.

Die Oberleitung des Unternehmens lag beim Verwaltungsausschuss, der sich ein Jahrzehnt lang sehr stark, dann schwächer ins Management einschaltete, und dessen Mitglieder für ihre Tätigkeit eine höhere, leistungsgerechte Tantième erhielten, als diejenigen Verwaltungsräte, die sich auf Kontroll- und Entscheidungsfunktionen

beschränkten. Der Ausschuss stand in enger Fühlung mit der Direktion, orientierte sich laufend - auch vor Ort - über den technischen und kaufmännischen Betrieb und veranlasste in Absprache mit der Direktion Aenderungen oder Neuerungen. Er setzte sich aus Experten zusammen, die Einblick in verschiedenste Unternehmen hatten und über ein Managementwissen verfügten, das ihnen erlaubte, die schwierigen inneren und äusseren Probleme des Grossunternehmens zu erfassen, richtig zu interpretieren und zu lösen. Zusammen mit dem Verwaltungsrat bildete der Ausschuss ein Unternehmerkollektiv, dass die Finanzen konsolidierte, Märkte erschloss und kontrollierte (Kartelle), Betriebe und Verwaltung rationalisierte und ausbaute, neue Bewertungsinstrumente und Informationssysteme einführte und eine funktionierende innere Leitungsstruktur etablierte.

Verwaltungsrat und Ausschuss bildeten im rasant expandierenden Unternehmen die Spitze eines grossen, differenzierten Leitungsapparates, der im Verlauf einiger Jahre reorganisiert, ausgebaut und mit qualifizierten kaufmännischen und technischen Angestellten besetzt wurde. Der Ausschuss sollte sich nach Meinung des Verwaltungsrates erst dann aus dem Management zurückziehen, wenn eine gut funktionierende und mit kompetenten Angestellten besetzte Leitung vorhanden wäre. Als Resultat eines längeren Suchprozesses entstand bis 1908 eine vom Ausschuss bis zu den Betriebsleitern reichende Managementstruktur, deren Instanzen durch integrierende Institutionen wie Direktionssitzungen oder Ausschussitzungen mit Beizug von leitendem Personal verknüpft wurden. Integrierende Sitzungen ergänzten also den bürokratischen Instanzenzug; sie dienten dem Informations- und Meinungsaustausch sowie der gegenseitigen Abstimmung und Kontrolle und garantierten einen höheren Standard der geschäftlichen Rationalität.

Der Spitzenangestellte war Direktor Ernst Homberger, der 1902 als fremder Manager zu GF kam und 1907, nachdem ihm zunehmend mehr Kompetenzen übertragen worden waren, zum Generaldirektor ernannt wurde. Homberger war Sohn eines St. Galler Textilunternehmers, absolvierte die Handelsschule in Neuenburg und hatte, vor seinem

Engagement bei GF, verschiedene kaufmännische Tätigkeiten im In- und Ausland ausgeübt. Er hatte damit jene Qualifikationen, die zur Führung eines international engagierten Unternehmens notwendig waren. Unter ihm standen als Subdirektoren, Prokuristen oder Betriebsleiter, qualifizierte Kaufläute, Hoch- oder Mittelschulingenieure, die teils schon länger als Spezialisten beschäftigt waren, teils innerbetrieblich qualifiziert, teils aus Deutschland (Ingenieure) rekrutiert wurden.

Die Expansion des Unternehmens bis zum Ausbruch des Ersten Weltkriegs kann als Beweis für die Rationalität und Effizienz der Leitung im Managerunternehmen interpretiert werden. Zwischen 1902 und 1913 stieg die Beschäftigtenzahl von 993 aus 4'084, der gewichtsmässige Absatz versechsfachte sich, der frankenmässige Umsatz stieg um das fünffache und die Werkstättenfläche dehnte sich um 140 Prozent aus. Im Krieg erlebte das Unternehmen nach einer kurzen Krise einen weiteren starken Aufschwung; darauf folgte anfangs der Zwanzigerjahre wieder ein Rückschlag, der erst Ende der Zwanzigerjahre wieder aufgeholt war.

Die instabilen äusseren Verhältnisse während des Krieges und in der ersten Nachkriegszeit stärkten tendenziell die Autonomie der vor Ort stehenden angestellten Manager gegenüber dem Verwaltungsrat. Generaldirektor Homberger erhielt zweitweise die Vollmacht, alles Notwendige zu unternehmen, in weitreichenden Fragen nach Rücksprache mit dem Verwaltungsratspräsidenten. Homberger, der seit 1905 mit der schaffhausischen Unternehmerstochter Marguerite Rauschenbach verheiratet war, wurde immer mehr zum angestellten Unternehmer, dem man vertraute. Dieser Prozess setzte sich fort, als es zwischen 1920 und 1923 zur grossen Erneuerung im Verwaltungsrat kam. 1923 waren nur noch drei von acht Verwaltungsräten Bankenvertreter; die Hälfte der Verwaltungsratsmitglieder rekrutierte sich wieder aus lokalen schaffhausischen Finanz- und Industriekreisen; stärker waren nun auch Abnehmerfirmen vertreten. Mehrheitlich handelte es sich um kaufmännisch oder juristisch gebildete Personen, während auf einen Ersatz für den verstorbenen technischen Experten im Ver-

waltungsrat verzichtet wurde, da man ein kompetentes technisches Management zu haben glaubte.

Die stärkere Position der Schaffhauser Finanz- und Industriekreise war zweifellos ein Resultat davon, dass 1921 die Maschinenfabrik Rauschenbach Schaffhausen durch Aktienumtausch zum GF-Konzern gekommen war. Damit wurde auch die Position von Generaldirektor Homberger-Rauschenbach verstärkt, der nach dem neuen Direktionsreglement von 1921 von allen Nebenaufgaben entlastet werden sollte, damit er sich auf das konzentrieren könne *"was für die Gesellschaft von lebenswichtiger und fundamentaler Bedeutung"* sei. (Gleichzeitig sollte den ihm unterstellten vier Direktoren ein grösseres Mass von *"Selbständigkeit und Verantwortlichkeit"* gegeben werden.) 1923 wurde Homberger Vizepräsident des Verwaltungsrates und Mitglied des Ausschusses, 1928 schliesslich Verwaltungsratspräsident. Damit kam sein Aufstieg vom leitenden Angestellten zum angestellten Unternehmer zum Abschluss. GF war damit ein Managerunternehmen, in dem ein Familienkreis (Homberger-Rauschenbach) den Ton angab.

V. SCHLUSS

a)

Die Entwicklung von GF lässt uns in Anbetracht der Bedeutung der Familie im Unternehmen in der Industrialisierung fragen, ob der Begriff des Familienunternehmens nicht doch dem des *"personal enterprise"* vorzuziehen wäre. Zweitens zeigt es sich, dass das Chandlersche Konzept von der Abfolge der Unternehmenstypen vom personal- über das entrepreneurial- zum managerial-enterprise durchaus nicht zwingend und in begrenztem Masse sogar umkehrbar ist.

b)

Dass sich Unternehmen in der Epoche des Hochkapitalismus zum Managerunternehmen wandelten, dürfte eher die Ausnahme gewesen sein. Die Umwandlung zur Aktiengesellschaft, d.h. die Vergesellschaftung der Unternehmer- und Finanzierungsfunktion war eine wichtige Voraus-

setzung für die Entstehung des Managerunternehmens; in der Regel blieben aber selbst grössere Unternehmen auch als Aktiengesellschaften Familiengesellschaften oder gehörten zu einem Zwischentyp. Zu den frühen Managerunternehmen gehörten vermutlich eher Gesellschaften, die schon als grosse Aktiengesellschaften gegründet wurden, wie z.B. die Schweizerische Industriegesellschaft in Neuhausen oder die Schweizerische Lokomotivfabrik in Winterthur; vermutlich aber auch einige grosse Banken und Versicherungsgesellschaften; sowie Eisenbahnen und Energiebetriebe, die nach der Jahrhundertwende zunehmend zu öffentlichen oder gemischtwirtschaftlichen Unternehmen wurden. Selten dürfte das Managerunternehmen in den traditionellen Branchen Uhren- und Textilindustrie gewesen sein, oder in der modernen Wachstumsbranche Chemieindustrie.

Von der Gesamtzahl der schweizerischen Unternehmen hatte stets nur eine Minderheit die Form der Aktiengesellschaft; und davon wäre wiederum nur eine Minderheit als Managerunternehmen zu bezeichnen, so dass wir vermuten können, dass die quantitative Bedeutung des modernen Unternehmenstyps bis heute gering ist; vermutlich aber durchaus nicht geringer als etwa in Deutschland. Grosse Managerunternehmen waren allerdings schon früh Symbole eines neuen, anonymen Kapitalismus und wurden deshalb stärker beachtet. Die Rolle der Banken bei der Entmachtung der Unternehmerfamilie bei GF lässt uns fragen, welche Bedeutung das Finanzkapital bei der Entstehung des Managerunternehmens hatte. Die Banken scheinen bisweilen den Managerkapitalismus durchaus gefördert zu haben, waren aber vermutlich in anderen Fällen auch interessiert, funktionierende Familienunternehmen zu erhalten.

c)

Die Frage, ob es in der Schweiz wie in Deutschland gegenüber Managern oder angestellten Unternehmern ein Misstrauen gab bezüglich ihrer Leistungsmotivation, Einsatzbereitschaft und Verbundenheit mit dem Unternehmen, ist nicht leicht zu beantworten. Die Tatsache, dass sich der Verwaltungsausschuss so lange aktiv ins Management einschaltete und Homberger erst in Unternehmerfunktionen hineinkam,

als er eine stärkere finanzielle Basis hatte, scheint dafür zu sprechen. Andererseits gehörten aber gerade dem Unternehmerkollektiv nach 1902 auch angestellte Direktoren der Banken an. Allgemein scheint man Industrieunternehmen aber eher als Domäne von Familienunternehmern betrachtet zu haben.

d)

Was die Bildung der Unternehmer bei GF anbelangt, so zeigt sich langfristig eine Tendenz von der technischen zur kaufmännischen und juristischen Qualifikation. Formal gehörten die Unternehmer stets eher zur höheren Bildungsschicht. Allerdings finden sich auch im 20. Jahrhundert sowohl unter den Unternehmern wie unter den Managern auch Angehörige einer mittleren Bildungsstufe, d.h. mit kaufmännischer Lehre oder Technikumsabschluss. Eine Differenzierung der Bildung, die von Erfahrung und informeller Qualifikation absieht, ist allerdings fragwürdig, da die formale Qualifikation nur einen Teil des unternehmerischen und manageriellen Funktionswissens vermittelt.

e)

Die Geschichte von GF scheint schliesslich die These zu bestätigen, dass angestellte Unternehmer und Manager mehr als Eigentümer-Unternehmer zu einem rationalen, sachlichen und systematischen Verhalten neigen und die Unternehmensentwicklung stetiger gestalten. Dem ist allerdings entgegenzuhalten, dass vergleichbare Grossunternehmen, die in der Hand von Unternehmerfamilien lagen, ein ähnliches Verhalten zeigten. Der Zwang zur grösseren geschäftlichen Rationalität war wohl eher eine Funktion von Komplexität, Grösse und Handlungsbedingungen als von Herkunft und Besitz.