



universität
wien

DIPLOMARBEIT / DIPLOMA THESIS

Titel der Diplomarbeit / Title of the Diploma Thesis

„Familienunternehmen der Wiener Süßwarenindustrie–
am Beispiel Josef Manner& Comp. AG von der
Gründung bis 1938“

verfasst von / submitted by

Jessica Schlagler

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2019/ Vienna, 2019

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Betreut von / Supervisor:

A 190 353 313

Lehramtsstudium UF Spanisch, UF Geschichte,
Soziolkunde, politische Bildung

a.o. Univ. Prof. Dr. Peter Eigner

Danksagungen

Ich möchte mich für die grenzenlose Unterstützung bei meiner Familie bedanken. Bei meinen Freunden und Studienkollegen möchte ich mich für eine tolle Studienzeit bedanken, die diese Zeit für mich unvergesslich gemacht haben und bei Prof. Eigner für die Betreuung meiner Diplomarbeit.

Inhalt

1.	Einleitung	7
2.	Industrielle Entwicklung im Wien des 19. Jahrhunderts.....	9
3.	Josef Manners Weg zum Süßwarenproduzenten.....	14
3.1	Standortsuche und -ausbau.....	16
3.2	Technische Innovationen und Ausstattung	19
3.3	Zucker und Schokolade: Eine kurze Konsumgeschichte	20
3.4	Die Rohstofflage der Süßwarenindustrie während des Ersten Weltkrieges und der Zwischenkriegszeit.....	24
3.4.1	Zucker.....	25
	Exkurs: Entwicklung des Pro-Kopf-Konsums von Zucker im 19. und 20. Jahrhundert.....	26
3.4.2	Kakao	29
3.4.3	Mehl	30
4.	Firmengeschichte Manner	31
4.1	Kaufmännische Anfänge	31
4.2	Gründungsjahre	32
4.3	Der Beginn der Produktion Ende des 19. Jahrhunderts.....	34
4.4	1900 bis zum Ersten Weltkrieg	35
4.5	Umwandlung in eine AG.....	37
4.6	Der Erste Weltkrieg.....	38
4.7	Die Zwischenkriegszeit	38
4.8	Sortiment und Vertrieb.....	39
4.9	Produktpreisentwicklung.....	41
	Exkurs: Marketing.....	44
4.10	Personalentwicklung	45
5.	Familienunternehmen in der Süßwarenindustrie.....	47
5.1	Begriffsdefinition	49

5.2 Charakteristika	50
5.2.1 Werte	51
5.2.2 Unternehmensphilosophie	53
5.2.3 Ziele.....	58
5.3 Vergleich Familienunternehmen und Kapitalgesellschaften.....	60
5.4 Interne Rollenverteilung und Umgangsformen.....	61
5.5 Probleme und Konflikte innerhalb Familienunternehmen	64
5.5.1 Familieninterne Konflikte	64
5.5.2 Geschwisterkonflikt	65
5.6 Nachfolgeregelung	70
5.7 Frauen in Familienunternehmen.....	80
6. Conclusio.....	82
7. Bibliographie.....	85
8. Internetquellen.....	88
9. Abbildungsverzeichnis	88
10. Abstract	89
10.1 Deutsch.....	89
10.2 Englisch.....	89

1. Einleitung

Die vorliegende Diplomarbeit befasst sich mit Familienunternehmen in der Wiener Süßwarenindustrie. Als exemplarisches Beispiel dient der Süßwarenhersteller Josef Manner & Comp. AG. Das Augenmerk wird dabei auf die wirtschaftshistorische Entwicklung des Unternehmens von seiner Gründung bis zum Jahr 1938 gelegt. Weiters sollen die Eigenschaften und Aspekte von Familienunternehmen anhand des gewählten Beispiels analysiert werden.

Eine übergreifende Herangehensweise wird wissenschaftliche und wirtschaftliche Aspekte zu einem Panorama zusammenfügen. Die Wiener Süßwarenindustrie gilt seit jeher als eine von Familienunternehmen dominierte Branche. Die Hauptforschungsfragen lauten deshalb: Wie wurde die Josef Manner & Comp. AG zu einem der angesehensten und bekanntesten Unternehmen der Wiener Süßwarenindustrie? Wodurch zeichnet sich die Josef Manner & Comp. AG als Familienunternehmen aus? Welche Charakteristika von Familienunternehmen sind in diesem Fall von Bedeutung?

Der zeitliche Rahmen bezieht sich vorwiegend auf die Zeit zwischen dem letzten Drittel des 19. Jahrhunderts bis zum Jahr 1938. Durch den wirtschaftlichen Aufschwung um die Jahrhundertwende wurde der Zugang zu Rohstoffen, die zur Herstellung von Süßwaren benötigt wurden, erleichtert und in der Folge wurden auch die Produkte erschwinglicher und einer breiteren Masse zugänglich. Im Zuge der industriellen Revolution konnte sich auch eine eigene Industriebranche für Süßwaren in Wien etablieren.

Im ersten Abschnitt dieser Arbeit soll genau auf diese wirtschaftshistorischen Entwicklungen am Ende des 19. Jahrhunderts eingegangen werden, um den Aufbau der Süßwarenindustrie und ihrer Unternehmen besser analysieren zu können. Schon sehr früh etablierten sich einige Familienunternehmen in der Branche und sind seither fest in dieser verankert wie zum Beispiel die Familie Manner oder damals auch die Familienunternehmen der Gebrüder Gustav & Wilhelm Heller bzw. Victor Schmidt & Söhne.

Nicht zu vernachlässigen sind die wirtschaftlichen Entwicklungen in Bezug auf die Ernährungssituation. Der Zugang zu den Rohstoffen und deren Preisentwicklungen spielen eine ebenso wichtige Rolle wie die parallel dazu fortschreitende Industrialisierung.

Die Eigenschaften, die Familienunternehmen zugeschrieben werden, sind für diese Arbeit von großer Relevanz, um aufzuzeigen, was diese Art von Unternehmen von Kapitalgesellschaften unterscheidet. Insbesondere wird Augenmerk auf die Exit-Strategien gelegt, was, wie sich zeigen wird, auch für die Josef Manner & Comp. AG von hoher Relevanz war. Es soll darauf

eingegangen werden, inwiefern die Charakteristika dieses Unternehmenstyps auf das ausgewählte Beispiel zutreffen.

Methodisch gesehen beruht der Großteil der Arbeit auf einem Studium der Sekundärliteratur. Die in der Sekundärliteratur beschriebenen bzw. analysierten wirtschaftshistorischen Vorgänge sind hier besonders von Relevanz. Herangezogen wurde ferner betriebswirtschaftlich orientierte Literatur zu Familienunternehmen. Eine weitere Quelle, auf die sich diese Arbeit stützt, ist die Familienchronik der Familie Manner, die von einem Nachfahren Josef Manners verfasst wurde. Alle Begriffe, die in der Arbeit verwendet wurden, sind als genderneutral anzusehen

2. Industrielle Entwicklung im Wien des 19. Jahrhunderts

Wien als Industriestadt weist eine interessante Entwicklungsgeschichte auf. Während in anderen europäischen Städten, beispielsweise Madrid, Lissabon oder den italienischen Stadtrepubliken, auf eine wirtschaftlich expansive Periode eine Zeit der Stagnation folgte, setzte in Wien um die Mitte und dann verstärkt am Ende des 19. Jahrhunderts schließlich die industrielle Revolution ein und dadurch zeichnete sich hier zentral ein völlig anderes Entwicklungsmuster ab. Durch den relativ späten Eintritt der Habsburgermonarchie (hier im speziellen die österreichische Reichshälfte) in die Phase der Kommerzialisierung bzw. Industrialisierung erfolgte ein beinahe nahtlos verlaufender Übergang in die Phase der industriellen Revolution. Noch um die Mitte des 19. Jahrhunderts schien Wien, obwohl Metropole der Monarchie, a prima vista nicht der bevorzugte Ort, um sich zur Industriestadt zu entwickeln, dies war eben dem späten Aufsprung auf den Zug der industriellen Revolution geschuldet, aber auch besonders den staatlichen Regulierungen im Wirtschaftssektor.

Der Auf- und Ausbau des Eisenbahnnetzes war es schließlich, der Wien den Einstieg in die industrielle Revolution ermöglichte. Den Beginn machte die Nord- bzw. Südbahn im letzten Drittel des 19. Jahrhunderts wurde schließlich mit dem Bau der Franz Josephs- Bahn 1879 und der Nordwestbahn 1872 das Wiener Eisenbahnnetz deutlich erweitert und war von nun an nicht mehr an die aus den 1840er Jahren stammenden Strecken der Nord- und Südbahn gebunden. Der Anschluss an das Eisenbahnnetz eröffnete nun auch die Etablierung der neuen Werkstoffe der industriellen Revolution.¹ Der Nachteil, den die Stadt gegenüber anderen Hauptstädten (London, Berlin etc.) oder anderen Regionen (Sudetenländer) hatte, wurde durch die Auflösung des Kohletransportmonopols der Nordbahn endlich beseitigt und Wien wurde langsam, aber sicher zu einer konkurrenzfähigen Industriestadt.² Dieser nun massentaugliche Einsatz von Rohstoffen wie Eisen und Kohle war eine Bedingung, um die Industrialisierung der Stadt vorantreiben zu können, da sich im Zuge dieser die Ver- und Gebrauchsmaterialien änderten.

¹ Vgl. Günther Chaloupek, Industriestadt Wien. In: Wien. Wirtschaftsgeschichte 1740-1938. Teil 1: Industrie (Wien 1991), 271.

² Vgl. Peter Eigner, Gerhard Meißl: Das neunzehnte Jahrhundert. In: Wiener Wirtschaftschronik Band 1 (Wien 1986), 114-115.

„Die fundamentalen technischen Neuerungen, welche der industriellen Revolution des 19. Jahrhunderts zugrunde lagen, sind die Anwendung von Dampfkraft zur Mechanisierung einer wachsenden Zahl von Produktionsvorgängen und zum Transport, sowie die Verwendung von Eisen und Stahl an Stelle des Holzes zur Herstellung von Maschinen, Transportgeräten und anderen Gegenständen.“³

Während der industriellen Revolution erlebte Wien, genauso wie andere europäische Metropolen, einen Wandel seiner Wirtschaft. Im Fokus des Wandels standen dabei Faktoren wie das Aufkommen neuer Wirtschaftssektoren, Unternehmenstypen, Standorte bzw. sozialer Strukturen.

In der Entwicklung zur Industriestadt unterzog sich die Stadt Wien einem Wandel hinsichtlich ihrer Wirtschaftsstruktur. Durch die Entwicklung neuer Industriebranchen entstanden auch neue Arbeitsplätze. Vor allem in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie fanden viele Arbeiter Beschäftigung. 1869 waren 4,4% der Wiener Bevölkerung in dieser Industriesparte beschäftigt, 1910 waren es nur noch 3,7%. 1934 stieg die Zahl der Beschäftigten wieder auf 5,3%. Der Rückgang der Beschäftigungszahlen zwischen 1869 und 1910 steht im Zusammenhang mit den technologischen Innovationen, die durch die industrielle Revolution in den Fabriken Einzug hielten. Es ist auch noch anzumerken, dass die Nahrungs- und Genussmittelindustrie bereits kurz nach der Jahrhundertwende drei große Fabriken mit mehr als 1000 Beschäftigten vorweisen konnte. Zum einen die Ankerbrot Fabrik, zum anderen Victor Schmidt & Söhne und die Josef Manner & Comp AG.⁴

In dem Gebiet der Republik Österreich stieg der Anteil der Erwerbstätigen im industriellen Wirtschaftssektor von 24,6% im Jahr 1869 auf 32,1% im Jahr 1910. Während im 19. Jahrhundert die Wirtschaft vorwiegend agrarisch geprägt war, änderte sich dies durch die Ausbreitung der industriell-gewerblichen Produktion schnell. Als Bestimmungsgröße für das städtische Wachstum wurden bald die „Exporte“ aus der Stadt herangezogen, da diese immer mehr an Bedeutung gewannen und auch die Agrarbevölkerung immer mehr dazu neigte, ihre landwirtschaftliche Überschussproduktion gegen industriell gefertigte Konsumgüter einzutauschen, anstatt sie für die Eigenproduktion zu verwenden. Die Nachfrage nach industriell produzierten Konsumgütern stieg an, nachdem sich die

³ Chaloupek, Industriestadt Wien, 270.

⁴ Vgl. Peter Cséndes, Friederike Goldmann, Ferdinand Opll (Hg.), Die Stadt Wien (Wien 1999), 67.

ländliche Bevölkerung immer mehr an den Lebensstil der städtischen Bevölkerung anzupassen begann.⁵

Auch der Faktor Raum ist für die Entwicklung Wiens als Wirtschaftsstandort bzw. Industriestadt von großer Bedeutung. Gehörten vor 1890 lediglich zehn Bezirke zum Wiener Stadtgebiet, waren es nach der Eingemeindung von 43 Vororten im Jahr 1890 bereits neunzehn Bezirke und das Wiener Stadtgebiet wuchs im selben Jahr von 55km² auf 178km².⁶ Die ursprünglich acht, ab 1861 neun Bezirke lagen innerhalb des sogenannten Linienwalls, der sich vom Donaukanal bei St. Marx in der Form ähnlich eines Halbkreises bis nach Lichtental zog. Der Linienwall diente von seiner Errichtung 1704 bis zu seinem Abriss 1894 zur Begrenzung des Wiener Stadtgebietes und trennte die neun inneren Bezirke von den Vororten ab. Dabei handelte es sich um eine ca. 12 Fuß hohe und breite Erdaufschüttung mit vorgelagerten Gräben, an den wichtigsten Ausfahrtstellen wurden „Mautstellen“ in Formen von Toren und Gebäuden errichtet, an denen fortan eine Gebühr zu entrichten war. Diese Gebühr wurde im Laufe der Zeit immer weiter modifiziert und neu reglementiert, bis 1829 die sogenannte „allgemeine Verzehrungssteuer“ daraus wurde. Ebendiese Steuer ist der Grund, warum der Linienwall für die Geschichte der Industrialisierung Wiens von erheblicher Bedeutung ist. Bei der Verzehrungssteuer handelte es sich um eine Abgabe, die man an den Linienämtern entlang des Linienwalls entrichten musste, wenn man Nahrungs- und Genussmittel oder andere Verbrauchsgüter in die innere Stadt einführen wollte. Diese Abgabe auf Güter und Lebensmittel erschwerte eben die Etablierung von Unternehmen und Betrieben, da die Anschaffungskosten von neuen Dingen, die man außerhalb der Stadtgrenze erstehen musste, durch die Besteuerung enorm hoch waren und somit die Gesamtkosten für die Unternehmensgründung erhöhten.

Die Verzehrungssteuer war jedoch nicht nur von Gewerbetreibenden zu entrichten, sondern von allen Bewohnern und im Laufe der Zeit avancierte der Linienwall auch zu einer sozialen Grenze, die die „reiche“ Kernstadt von den sozial schwächeren Vororten trennte.⁷

Die Entwicklungen innerhalb des Walls ließen infolgedessen eine interessante Kausalkette entstehen. Die hohen Lebenshaltungskosten der Innenstadtbezirke veranlassten viele Arbeiter, in das Umland und die Vororte abzuwandern. Dort

⁵ Vgl. Chaloupek, Industriestadt Wien, 271-273.

⁶ Vgl. Wiener Wirtschaftschronik, 13.

⁷ Vgl. Ferdinand Opll, Alte Grenzen im Wiener Raum (Wien 1986), 86.

zogen sie in bereits bestehende Arbeiterquartiere oder gründeten neue Wohnsiedlungen. Die niedrigeren Mieten und geringeren Lebenskosten machten die Vororte für die sozial schwächeren Schichten immer attraktiver. Infolgedessen zog es auch immer mehr Betriebe an den Rand der Stadt, da nicht nur der Preis für Grund und Boden weitaus geringer war, sondern auch Boden flächenmäßig in größerem Ausmaß vorhanden war. Nicht allein die Nähe zu den Arbeiterquartieren erkannten die Unternehmer bald als Vorteil für einen neuen Standort an, sodass ihre Beschäftigten in der Nähe des Betriebes untergebracht waren und sich somit der Weg von und zur Arbeit verkürzte, sondern auch der Preis für die Unternehmensstandorte und die wegfallende Verzehrungssteuer waren ein Anreiz, die Kernstadt zu verlassen. Diesbezüglich gibt es jedoch divergierende Ansätze, die die verschiedenen Industrietypen voneinander unterscheiden. Zum einen stellte sich die Frage, ob die zu produzierenden Waren in einer horizontalen Produktion gefertigt werden konnten, oder ob sich die Produktion auch in einer vertikalen Produktionsstätte organisieren ließ. Wenn sich in einem Haus in verschiedenen Stockwerken produzieren ließ, blieb auch eine innerstädtische Lage für den Betrieb attraktiv, benötigte man für die Produktion mehr Platz in die Breite, wichen viele Betriebe in die Peripherie aus.

Der ausschlaggebende Schritt in Richtung Industriegesellschaft geschah in Wien durch die Etablierung der Elektroindustrie. Der Durchbruch dieser Industriebranche gelang der deutschen Firma Siemens & Halske, die in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts an der Entwicklung der Starkstromtechnik arbeitete. Firmen wie Siemens & Halske erkannten schon bald die Vorteile von Unternehmensstandorten am Stadtrand und der Elektrokonzern siedelte sich im dritten Bezirk an, wo auch ein Anschluss an das städtische Bahnnetz durch die Verbindungsbahn gegeben war. Die Elektroindustrie war natürlich nicht die einzige Sparte, die an der industriellen Entwicklung Wiens beteiligt war, sie nahm jedoch quasi eine Pionierposition ein, da sie von der mechanisierten Massenproduktion profitierte und diese zu ihren Gunsten nutzte.⁸

„Nach der Jahrhundertwende konnte die österreichische und speziell die Wiener Wirtschaft aber doch auch mehr Eigendynamik und Selbstfinanzierungskraft entwickeln. Die Großstadt wuchs rasch weiter und die Bauwirtschaft konnte seit den neunziger Jahren vor allem durch den Ausbau der Arbeiterwohngebiete kräftig mitwachsen. Mit der Bevölkerungszunahme (von 1,4 auf über 2 Millionen Einwohner zwischen 1890 und 1910)

⁸ Vgl. *Eigner, Meißl*, Das neunzehnte Jahrhundert, 121.

und der sukzessiven Verdrängung des vorindustriellen in den Haushalt eingebundenen Arbeitsverhältnisses durch freie Lohnarbeit wurde der metropolitane Massenmarkt für die Konsumgüterproduzenten immer attraktiver.⁹

Ein weiterer Faktor, der die Wiener Wirtschaft für die Industrie attraktiv machte, war die hohe Zahl an qualifizierten Arbeitskräften, die in Wien zu finden waren, aber auch die zahlreichen unqualifizierten Arbeitskräfte, die aus den umliegenden Regionen und Provinzen zuwanderten, waren für die Industrie ein wichtiger und interessanter wirtschaftlicher Faktor. Die qualifizierten Arbeitskräfte wurden für den innovativen Produktionsteil benötigt und die unqualifizierten Arbeitskräfte, darunter viele Frauen, für die Massenproduktion.¹⁰ Das Vorhandensein einer diversifizierten Arbeiterschaft brachte auch einen sozialstrukturellen Wandel mit sich. Die hochqualifizierten Facharbeiter waren die ersten, die es schafften, Lohnerhöhungen zu erzielen. In Folge stiegen auch die Löhne der restlichen Arbeiterschaft. Weiters war es den Facharbeitern möglich, sich durch die interne Organisation in Gewerkschaften gegenüber den Unternehmensführungen zu platzieren und ihre Position zu stärken. Ende des 19. Jahrhunderts wurden auch seitens der Regierung verschiedene Maßnahmen zur Verbesserung der sozialen Sicherheit und der Bedingungen am Arbeitsplatz ergriffen.¹¹

⁹ Ebenda, 123.

¹⁰ Vgl. Gerhard Meißl, Im Spannungsfeld von Kunsthandwerk, Verlagswesen und Fabrik. Die Herausbildung der industriellen Marktproduktion und deren Standortbedingungen in Wien vom Vormärz bis zum Ersten Weltkrieg. In: Renate Banik-Schweitzer, Gerhard Meißl, Industriestadt Wien. Die Durchsetzung der industriellen Marktproduktion in der Habsburgerresidenz (Wien 1983), 122-124.

¹¹ Vgl. Chaloupek, Industriestadt Wien, 274.

3. Josef Manners Weg zum Süßwarenproduzenten

„Süßwaren gehören zu jenen österreichischen Industrieprodukten, die immer wieder mit österreichischen Nationalklischees identifiziert werden: Konditorwaren, Mozartkugeln, Manner-Schnitten, Heller-Zuckerln, Schmidt-Famos, PEZ und Bensdorp, die süßen Mehlspeisen usw.“¹² Ein außerordentlicher Ruf eilt der österreichischen Süßwarenbranche voraus, vor allem die industriell gefertigten Produkte erlangten im Laufe des letzten Jahrhunderts durch Exporte internationale Bekanntheit. Der Aufstieg der Habsburgermonarchie zum größten Rübenzuckerproduzenten in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts trug essentiell zur Entstehung der Süßwarenbranche bei. Der Zuckerrübenanbau der Monarchie konzentrierte sich vorrangig auf die Regionen Böhmen, Mähren, Schlesien und Ungarn. Dort herrschten optimale Standortbedingungen vor und die Kosten für Transport, Personal und Kohle waren wesentlich niedriger als in den restlichen Regionen der Monarchie. Die Zuckerindustrie lebte jedoch in erster Linie durch die Kaufkraft und Nachfrage der urbanen Zentren wie Wien. Dies änderte sich jedoch rasch nach dem Zerfall der Monarchie. Österreich verlor fast seine gesamten Zuckeranbauflächen. Bis 1924 gelang es Österreich jedoch sich zu 100% mit Zucker selbst zu versorgen, es wurden neue Standorte gesucht, die Voraussetzungen für den Anbau wiesen einige Regionen auf. Zuerst wurde der Zuckeranbau im oberösterreichischen Innviertel erprobt. Die erste Zuckerfabrik in Ranshofen schaffte es allerdings nicht über die Planungsphase hinaus und eine weitere Fabrik in Suben musste bereits nach fünf Jahren Betrieb wieder schließen. In weiteren Versuchen konnten sechs Zuckerfabriken in Österreich errichtet werden, die schwer unter dem Konkurrenzkampf mit der reichsdeutschen Zuckerwirtschaft litten. Die steigende Nachfrage nach Zucker in Österreich ermöglichte jedoch ihr Fortbestehen.

Die Entstehung einer großangelegten Süßwarenindustrie in Wien war somit eine Folge des Auf- und Ausbaus einer mächtigen österreichischen Zuckerindustrie. Wien diente als Zentrum dieser Industrie, da sich dort die größte Kaufkraft des Landes versammelte. Die Entstehung der Süßwarenindustrie in Wien fand, im Gegensatz zum restlichen Westen Europas, erst Ende des 19. Jahrhunderts statt, was, wie bereits erwähnt, in Zusammenhang, mit der erst spät einsetzenden

¹² Österreichische Industriegeschichte GmbH (Hg.), Österreichische Industriegeschichte. 1848 bis 1955. Die verpasste Chance (Linz 2004), 259.

industriellen Revolution im Zusammenhang stand. Der Erste Weltkrieg setzte der Süßwarenindustrie stark zu. Nicht nur der Mangel an Rohstoffen und in Folge dessen die Einstellung der Produktion schwächten die Industrie, sondern insbesondere der Zerfall des Marktes auf Grund des Kriegs und die Neuordnung der Staatenlandschaft nach 1918. In Wien bestand eine Süßwarenindustrie, die auf die Kaufkraft der gesamten Monarchie ausgelegt war, im Gegensatz dazu stand eine Zuckerindustrie, die nicht einmal ganz Österreich zur Genüge versorgen konnte. Die Weltwirtschaftskrise der 1930er Jahre traf die Wiener Süßwarenunternehmen dann mit voller Härte, die Branche erholte sich erst wieder in den Fünfzigerjahren. Die Unternehmensgeschichten der österreichischen Süßwarenhersteller sind einander äußerst ähnlich. Victor Schmidt, geboren 1826 als Sohn eines Zöllners, erlernte den Beruf des Konditors in Pressburg, wo er sich 1846 auch selbstständig machte. Ende der Fünfzigerjahre ging er nach Wien und meldete dort mit 1. Januar 1858 das Gewerbe einer Schokoladenfabrik an. Danach folgte ein rasanter Aufstieg seines Unternehmens: Bis Ende des 19. Jahrhunderts beschäftigte er in seinem Unternehmen Victor Schmidt & Söhne mit dem Fabrikstandort Simmering bereits zwischen 800-1000 Beschäftigten.

Der Erfolg von Victor Schmidt & Söhne hielt auch bis nach dem Ersten Weltkrieg an. In der Zwischenkriegszeit beschäftigte Schmidt von August bis Weihnachten sogar zwischen 1200 und 1400 Angestellte. 1934 brachte das Unternehmen eine neue Tafelschokolade unter dem Namen „Famos“ auf den Markt, diese sollte den Billigpreissektor der Süßwarenbranche prägen. Der Erfolg dieser Schokolade war umstritten. Einen ähnlich raschen Erfolg erlebten die beiden Brüder Gustav und Wilhelm Heller mit ihrer „Zuckerlfabrik“. Zu Beginn fertigten sie ihre Produkte im Souterrain des Beatrixbads im 10. Bezirk. Mit dem Dampf des Bades wurden die Maschinen betrieben. Zuerst wurden Seidenbonbons produziert, die so zuvor nur in der Schweiz gefertigt wurden. 1899 brachten die Gebrüder Heller die „Wiener Zuckerl“ auf den Markt, die rasch zu einem Verkaufsschlager avancierten. Im selben Jahr wurde aufgrund des raschen Wachstums des Unternehmens eine neue Fabrik in Favoriten bezogen. Beinahe jedes zweite Jahr erfolgte ein Anbau und die Beschäftigtenzahlen stiegen bald auf 800 Mitarbeiter. Bis zum Ersten Weltkrieg beschäftigten die Hellers bis zu 1400 Arbeiter.¹³

¹³ Vgl. Österreichische Industriegeschichte GmbH (Hg.), Österreichische Industriegeschichte, 259 ff.

Genau wie seine Konkurrenten erlebte Josef Manner mit seinem Unternehmen einen rapiden Aufstieg zu einem der erfolgreichsten Süßwarenhersteller Österreichs. Wie er es durch geschickte Investitionen und Unternehmensstrategien zu einem erfolgreichen Unternehmer schaffte, wird im folgenden Kapitel genauer analysiert. Der Fokus liegt dabei auf den wirtschaftlichen Aspekten, die für die Unternehmensgründung relevant waren, wie zum Beispiel der Auswahl des Standortes, den neuen *Abbildung 1: Josef Manner* Technologien, die nach und nach Einzug in die Fabrik hielten, so wie der Rohstofflage von Zucker und Kakao bzw. Schokolade, welche für die Produktion der Neapolitaner- bzw. später einfach Manner-Schnitten wie der anderen Manner-Produkte essentiell waren.



3.1 Standortsuche und -ausbau

Eine elementare Entscheidung für den Erfolg eines Unternehmens war und ist sicherlich auch die Wahl eines geeigneten Standortes. Dabei handelt es sich zweifelsohne um eine strategische Entscheidung, die vom Eigentümer getroffen werden muss. Auf die Entscheidungsfindung nehmen verschiedene wirtschaftliche Faktoren Einfluss, wie zum Beispiel das Vorhandensein eines geeigneten Grundstückes bzw. Geschäftslokals als Ausgangspunkt für die Berücksichtigung eines Standortes. Weitere Faktoren sind natürlich die baulichen Eigenschaften dieses Grundstücks und die finanziellen Belastungen für den Unternehmer. Ein weiterer nicht zu vernachlässigender Faktor ist die vorhandene Infrastruktur am Standort. Im Fall einer weniger gut ausgebauten Infrastruktur muss natürlich in Erwägung gezogen werden, den Standort an den Nah- bzw. Fernverkehr anzuschließen. Die Kosten-Nutzen-Rechnung muss für den Unternehmer stimmen, damit er sich in Folge für oder gegen einen Standort entscheidet. Im folgenden Abschnitt soll die Standortwahl der Wiener Süßwarenindustrie am Beispiel Manner erläutert werden, von den Anfängen in kleinen Geschäftslokalen bis hin zur Erbauung großer Fabriken an verschiedenen Standorten im Wiener Stadtgebiet.

Bei einem Blick auf die Karte des Wiener Stadtgebiets lässt sich schnell feststellen, dass Manner als einziges Unternehmen der Wiener Süßwarenindustrie einen Standort im nördlichen Teil der Stadt bezogen hat und zwar im 17. Bezirk. Die restliche Süßwarenindustrie hat sich im Süden der Stadt im 10. Bezirk und in 3. Bezirk angesiedelt. Die geografische Divergenz der präferierten Standorte soll nun kurz erläutert werden. Ende des 19. Jahrhunderts siedelten sich viele Unternehmen verschiedener Industriesparten im 10. Wiener Gemeindebezirk an, der bis heute als Wiener Arbeiter- und Industriebezirk gilt. Auswahlkriterien für den Wirtschaftsstandort Favoriten waren vorrangig die Lage, die Bodenpreise und die Infrastruktur.

„Über den Mechanismus der Bodenpreise hatte eine unter Rentabilitätsdruck stehende arbeitsteilige Ökonomie eine funktionale Spezialisierung des städtischen Raumes bewirkt und damit ähnliche, in funktionalem Zusammenhang stehende Nutzungsarten zusammengeführt. Erwiesen sich für die Industrie die Standortbedingungen als günstig, profitierte die Wohnbevölkerung vom Arbeitsplatzangebot und von der raschen Erreichbarkeit der Arbeitsstätten. Zusätzlich lag Favoriten als einziger Wiener Bezirk (bis 1890) außerhalb der Verzehrungssteuergrenze, wodurch sich die Lebenshaltungskosten der hier Ansässigen deutlich verringerten.“¹⁴

Favoriten avancierte also in der Hochgründerzeit, nebst den Standorten der aufblühenden Industriesparten wie Elektro-, Maschinen und Metallindustrie, zu einem der wichtigsten Standorte der Nahrungsmittelindustrie. Vorreiter war hier die Ankerbrotfabrik, aber auch die Süßwarenfabrik von Wilhelm & Gustav Heller ist hier anzuführen.

Bevor all diese Unternehmen ihre großen Fabriken errichten ließen, galt es zuerst, das Unternehmen aufzubauen und zu vergrößern. Im Fall von Josef Manner begann die Geschichte im 1. Bezirk direkt am Stephansplatz Nr. 6., wo er ein Geschäftslokal erworben hatte, das er zuerst mit einem Partner und wenig später alleine weiterführte. Die Innenstadtlage war, wie im Kapitel Industriegeschichte der Stadt Wien bereits erwähnt, für kleinere spezialisierte Betriebe attraktiv, die vor allem innerhalb der Stadtgrenzen agierten. In den Jahren 1890-1892 wurde zwar die Eingemeindung der Vororte vollzogen und somit das Stadtgebiet vergrößert, dies brachte jedoch auch die Erweiterung der Verzehrungssteuer mit sich. Für Josef Manner und seinen Geschäftspartner war dies im Jahr 1890 von Bedeutung, da sie die Einfuhr ihrer Waren verzollen mussten, jedoch nicht die Rohstoffe. Sie

¹⁴ Vgl. Peter Eigner, Peter Pokay, Die wirtschaftliche und siedlungsmäßige Entwicklung des Wiener Vorstadt- und Vorortebereichs. In: Wiener Wirtschaftschronik, 207.

verkauften Waren, die in der Schokoladefabrik von Günther Friedrich in Aue bei Gloggnitz hergestellt wurden. Somit waren zwar Zölle auf die gefertigten Produkte zu entrichten, jedoch nicht auf die einzelnen Rohstoffe, da sich die Produktion außerhalb des Stadtgebiets befand. Dies änderte sich natürlich, nachdem Josef Manner seinen Unternehmensfokus änderte. Mit dem Erwerb einer Schokoladenmanufaktur im 5. Bezirk konzentrierte er sich auf die eigene Schokoladenproduktion. Auch dieses zweite Geschäftslokal wurde bald zu klein und die Firma Manner zog an ihren, bis zum heutigen Tag genutzten Firmenstandort in die Kulmgasse 14 im 17. Wiener Gemeindebezirk. Dabei handelte es sich um das Elternhaus von Josef Manner, in das das Unternehmen einzog, wobei die Nutzung der Räumlichkeiten von Grund auf geändert werden musste. Das Elternhaus war ein einstöckiges Haus. Die Erzeugung der Waren verlegte man in den Keller, während man im Hochparterre die Geschäftsfläche finden konnte. Die eine Hälfte des ersten Stocks wurde als Wohnraum genutzt, während die zweite Hälfte als Bürofläche genutzt wurde.¹⁵

Im ursprünglichen Zustand des Standorts in der Kulmgasse brauchte die Produktion also nicht sehr viel Platz und konnte horizontal organisiert werden, aber eben nur vorerst. Schon bald begann der Betrieb an diesem Standort und es setzte ein weiterer Ausbau der Produktionsstätten ein. In unmittelbarer Umgebung der Fabrik verkehrte auch die Vorortelinie. Es ist zwar nichts über eine direkte Gleisanbindung an diese, wie sie zum Beispiel das benachbarte Unternehmen Meinl unterhielt,



Abbildung 2: *Manner Fabrik Kulmgasse*

bekannt, aber es ist anzunehmen, dass sich die Nähe zur Bahn für den Vertrieb der Produkte und den Erhalt von Gütern zu Nutzen gemacht wurde.¹⁶

¹⁵ Vgl. *Manner*, Familienchronik, 20

¹⁶ Vgl. https://austria-forum.org/af/AustriaWiki/Bahnhof_Wien_Hernals (zuletzt geöffnet am 06.08.2019)

Im Jahr 1896 kauften Josef Manner und sein Teilhaber das elterliche Haus. Zu diesem Zeitpunkt war bereits ein weiterer Zusatzbau im Hinterhof des Elternhauses errichtet worden. Dieser war etwa gleich groß wie das Elternhaus und dorthin wurde schon bald die Rösterei bzw. Bäckerei ausgelagert. Bereits ein Jahr vor dem Ankauf des Elternhauses entstand zwischen diesem und der Geblergasse ein weiteres Fabriksgebäude. Das Besondere an diesem Gebäude war seine Bauweise. Es wurde in einer derart massiven Bauart konstruiert, dass es möglich war, dieses um weitere vier Stockwerke aufzustocken. Die endgültige Größe erreichte die Fabrik der Firma Manner zwischen 1904 und 1913.¹⁷

3.2 Technische Innovationen und Ausstattung

Wie handwerklich aufwendig die Schokoladeproduktion vor der industriellen Revolution gewesen sein muss, kann man sich heute nur noch schwer vorstellen. Heutzutage sind Schokolade, Waffeln und andere Süßwaren in Vielzahl in den Supermarktregalen aufzufinden, über deren Produktionshergang macht sich jedoch selten jemand Gedanken.

„Eine einfache, handbetriebene Rösttrommel zum Rösten der Bohnen – die Schalen wurden nachher von Hand entfernt – der Reibstein, mit dem die gerösteten Bohnen mühselig mit einer runden Steinwalze zerrieben wurden und mit dem man möglicherweise auch den Zucker und noch weitere Ingredienzien, z.B. Vanille und Reismehl einmischt und ein Tisch auf dem man die halbfertige Masse eventuell mit der Hand knetete und an dem Großvater Manner im Augenblick mit einer Waage hantiert und ‚Chocolade‘ wägt und einformt – ja das war die ‚Chocolade-Fabrik Manner‘ der ersten Stunde.“¹⁸

Diese Anführungen über den Herstellungsprozess kann man in der Familienchronik nachlesen, generell ist über die Herstellung selbst relativ wenig bekannt. Es gibt nur sehr wenig Informationen über Ausstattung und Herstellungsprozesse, vor allem über die frühere Manufakturarbeit. Die Schokoladenproduktion war auch aus Platzgründen bis zur Umsiedlung nach Hernals Handarbeit, denn erst dort wurde es Josef Manner möglich, Maschinen zur Produktion zu installieren.

Um den steigenden Produktionsansprüchen Herr zu werden, wurde bereits 1896 ein Maschinenhaus auf dem Hernalser Fabriksgelände errichtet. Was die technische Ausstattung der Fabrik betrifft, waren bereits Ende des 19. Jahrhunderts einige wesentliche Investitionen getätigt worden.

¹⁷ Vgl. *Manner*, Familienchronik, 27.

¹⁸ Ebenda, 316.

Bekannt ist, dass 1898 eine 20 PS starke Dampfmaschine als Kraftquelle verwendet wurde, die wiederum 23 Maschinen betrieb, um den Zucker und die Kakaobohnen be- und verarbeiten zu können, unter anderem eine „Röste“, eine Schleudermühle und eine Brech- und Reinigungsmaschine. Alle Vorgänge die früher manuell erledigt werden mussten, wurden so durch Maschinen abgenommen, wie zum Beispiel das Schälen der Bohnen und in weiterer Folge das Zerreiben der Kakaobohnen.

Interessanterweise waren die Verarbeitung der Rohstoffe und die weitere Verarbeitung zu den Endprodukten in verschiedenen Stockwerken der Fabrik untergebracht. Im ersten Stockwerk wurde sich um die Rohstoffe gekümmert und die zur weiteren Verarbeitung notwendige Kakaomasse gefertigt, während man im Parterre weitere Maschinen anschaffte, um die industrielle Verarbeitung der Schokolade bewerkstelligen zu können. Dabei handelte es sich um Enthaftungsmaschinen und Maschinen, die dazu dienten, die Schokolade in die gewünschte Form zu pressen. Eine weitere „Pudermaschine“ diente womöglich zur Herstellung des Manner-Kakaos. Ein Jahr später wurde eine zweite, weitaus schwächere Dampfmaschine angeschafft, die jedoch lediglich der Stromversorgung dienen sollte.¹⁹ Aus dem Jahr 1902 existiert eine Inventurliste der Maschinen, die zu dieser Zeit in der Fabrik installiert waren. Darunter fanden sich unter anderem acht Walzmaschinen, drei Kakaomühlen, drei Röster, drei Backöfen, eine hydraulische Presse und fünf Tische zum Einformen der Schokolade.²⁰ Wirft man jedoch einen Blick auf die Warenumsätze (Tabelle 3), stiegen diese im Jahr 1902 bereits auf 2 Millionen Kronen, daraus lässt sich schließen, dass auch zu dieser Zeit die Produktion noch sehr viel Handarbeit beinhaltete.

3.3 Zucker und Schokolade: Eine kurze Konsumgeschichte

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der zum Erfolg der Süßwarenindustrie beitrug, war eine Änderung des Konsumverhaltens im späten 19. und im 20. Jahrhundert. Während Zucker und Schokolade heute zu den alltäglichen Genussmitteln zählen, waren sie bis einschließlich Mitte des 20. Jahrhunderts ausschließlich der Oberschicht vorerhalten und galten als Luxusprodukte. Im folgenden Abschnitt soll nun die Geschichte des Konsums am Beispiel von Zucker und Kakao

¹⁹ Vgl. ebenda, 319 ff.

²⁰ Vgl. ebenda, 24.

dargestellt werden, da gerade diese beiden Genussmittel elementare Produkte für die Produktion von Süßwaren darstellen.

Roman Sandgruber bezeichnet Zucker als ein typisch städtisches Produkt, das exemplarisch für die Industrialisierung und den erhöhten Lebensstandard in den urbanen Zonen steht. War der Zucker zuvor noch ein Luxusprodukt, wurde er ab dem 19. Jahrhundert immer billiger und somit einer breiteren Masse zugänglich. Zucker war vor dem 19. Jahrhundert für die breite Masse in Österreich und Süddeutschland nicht erschwinglich, in Norddeutschland hingegen waren die Preise um einiges niedriger. Es gilt hier anzumerken, dass ab der zweiten Hälfte des 19. Jahrhundert eine immense Preissenkung in der Zuckerindustrie vorgenommen werden konnte. Grund dafür war die Entstehung einer nationalen Rübenzuckerindustrie, die den Import von kolonialen Zuckerrohrerzeugnissen obsolet machte. Durch den erzeugten Überschuss war es sogar möglich, dass sich eine eigene Exportwirtschaft etablieren konnte. Der Zuckerrohranbau begann sich ab dem 16. Jahrhundert in Westindien zu etablieren, vor allem auf den Antillen, wo Zucker hauptsächlich von Sklaven abgebaut wurde. Durch erste Experimente mit Zuckerrüben konnten im 19. Jahrhundert erste kleinere wirtschaftliche Erfolge auch in Europa verbucht werden. 1750 wurde, beispielsweise, die erste Zuckerraffinerie der Monarchie gegründet. Im 18. Jahrhundert war Zucker noch ein derartiges Luxusprodukt, dass er mit der Apothekerwaage genauestens gewogen wurde und durch die hohen Preise der großen Masse unzugänglich war.²¹

Den Verlust seines Prestigestatus erlitt der Zucker in der Mitte des 19. Jahrhunderts mit der bereits erwähnten Etablierung einer Rübenzuckerindustrie. 1862 wurde die letzte Kolonialzucker verarbeitende Raffinerie der Monarchie geschlossen und somit wurde nun völlig auf Rübenzucker gesetzt. Infolge der Etablierung dieser nationalen Industrie verfünfachte sich der Zuckerverbrauch der Monarchie bis zum Ersten Weltkrieg. 1910 zählte Zucker bereits zu einem Massenkonsumgut. Es erstaunt, dass während des Ersten Weltkriegs eine Überproduktion von Zucker vorherrschte. Durch die mangelnden Exportmöglichkeiten stieg der Zuckerkonsum erneut an. Obwohl 1916 sogenannte Zuckerkarten zur Rationierung eingeführt worden waren, war Zucker jedoch das einzige Nahrungsmittel ohne Versorgungsprobleme. Es wurden Monatsrationen eingeführt, die zwar von 1,25 kg pro Person und Monat im Jahr 1917 auf 1 kg pro Person und Monat gekürzt worden

²¹Vgl. Roman Sandgruber, Die Anfänge der Konsumgesellschaft, 205

waren (Anmerkung: für die städtische und industriell tätige Bevölkerung), jedoch etablierte sich Zucker als eines der wichtigsten Lebensmittel in dieser schwierigen Phase. Eine Zuckerkrise kam erst nach dem Zerfall der Monarchie auf Österreich zu. Die meisten Zuckerfabriken der ehemaligen Monarchie entfielen nicht auf das Staatsgebiet Österreichs. Dieser wirtschaftliche Verlust führte zu einem Rückgang im Zuckerkonsum, der jedoch bereits Mitte der 1920er Jahre wieder annähernd ausgeglichen werden konnte und bereits um 1930 übertroffen wurde. Auch während und nach dem Zweiten Weltkrieg konnte trotz schwerer Verluste die Zuckerversorgung aufrechterhalten werden.

Das Bürgertum begann Anfang des 19. Jahrhunderts, Zucker immer öfter zu konsumieren und in ihrem Alltag zu verarbeiten, während er für die landwirtschaftliche und ärmere städtische Bevölkerung noch immer ein Luxusgut blieb. Zucker war ein Statussymbol. So war es wohl im späten 19. Jahrhundert vor allem noch in der bürgerlichen Bevölkerung. Gezuckerter Most und Speisen verhalfen oft zu großem Ansehen unter der restlichen ländlichen Bevölkerung. Im 20. Jahrhundert fand Zucker nun auch Einzug in die einfache bürgerliche Küche und deren Speiseplan. Süßer Sterz wurde als Beispeise gereicht, dieser wurde jedoch später von der Torte abgelöst. Auch die Arbeiterschaft erfreute sich schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts eines gemäßigten Zuckerkonsums, 1912/13 lag der Pro-Kopf-Verbrauch der Arbeiterschicht schon bei 19,4 kg. Zucker stellte für die arbeitende Bevölkerung einen einfachen Zugang zu Kalorien dar, vor allem in wirtschaftlich prekären Situationen. Die große Bedeutung des Kaffees als Alltagsgetränk ließ auch den Zuckerkonsum ansteigen.²²

Die Geschichte des Kakao, bzw. jene der Schokolade als Produkt dessen, ist nicht minder interessant wie relevant für die Konsumgeschichte. Es war der Kakao, der in weiterer Folge die Entstehung der Süßwarenindustrie begünstigte. Die Entdecker der Neuen Welt stießen durch die Azteken auf die Kakaopflanze in Mexiko. Für die Azteken war Schokolade ein Getränk für Götter, das diese den Menschen als Geschenk gegeben hatten. Für den europäischen Geschmack war Schokolade längere Zeit sehr befremdlich. Sie schmeckte bitter und scharf. Cortez war es

²² Roman Sandgruber, Bittersüße Genüsse. Kulturgeschichte der Genussmittel (Wien, Köln, Graz 1986), 176 ff.

schließlich, der die Schokolade bzw. den Kakao in der ersten Hälfte des 16. Jahrhunderts nach Spanien brachte, von dort aus begann ihre Erfolgsgeschichte.²³ Der Kakao wurde bereits Mitte des 18. Jahrhunderts zu einem wichtigen Exportprodukt der Amazonasregionen Brasiliens und Venezuelas, nachdem das Anbaugebiet von Mittelamerika in diese Region verlagert wurde. Grund dafür war die Dezimierung der indigenen Bevölkerung durch die Spanier, die zu einem Rückgang der Kakaogewinnung führte. Weiters wurde Kakao auch in der Karibik angebaut, wo sich der Anbau als wesentlich einfacher und vorteilhafter herausstellte. Im Laufe des 19. Jahrhunderts wurde die Kakaoproduktion weltweit verbreitet. Nicht nur unter spanischer Herrschaft wurde Kakao angebaut, sondern schon bald auch schon unter den Briten und den Franzosen. Vor allem in der Pazifikregion wurde Kakaogewinnung in großem Ausmaß betrieben. 1874 war ein wichtiges Jahr für die Kakaoproduktion. Durch das Schmuggeln von Setzlingen durch Sklaven gelangte die Kakaobohne nach Afrika. Mittlerweile dominiert der afrikanische Kakao den Markt. 90% des heute erzeugten Kakao stammen aus Afrika.²⁴

Bis ins 19. Jahrhundert zählte Schokolade zu den exklusiven Luxusprodukten²⁵ und war als elitäres Statussymbol anzusehen, nur in Spanien wurde Schokolade zu einem beliebten Getränk des Volkes.²⁶ Erst durch die Innovationen in der Erzeugung und die Erfindung des Kakaopulvers avancierte Kakao bzw. Schokolade zu einem Massenprodukt. In Wechselwirkung mit der Entwicklung zum Massenprodukt steht nun eben die erhöhte Nachfrage nach Kakao und dem Ausbau von dessen Anbau.²⁷ Frühe Schokolade bzw. Kakao blieb lange bitter. Erst die europäischen Adelshöfe der Barockzeit begannen die importierten Heißgetränke wie Tee, Kaffee und Kakao gesüßt zu trinken. Der süße Geschmack war als eine Besonderheit der adeligen Höfe anzusehen. Wie bereits oben erwähnt, war Zucker und Süßes, zu dem auch die Schokolade zählte, als ein Statussymbol der bürgerlichen Gesellschaft zu bewerten. Jedoch entwickelte sich Schokolade Ende des 19. Jahrhunderts bereits auch zum Genussmittel, welches als eine willkommene Abwechslung im Alltag galt. Die industrielle Verarbeitung machte Schokolade von

²³ Vgl. Roman Sandgruber, Schokolade. Von der Götterspeise zum Massenprodukt, 38.

²⁴ Vgl. Margrit Schulte Beerbühl, Faszination Schokolade, 413 ff.

²⁵ Vgl. Annerose Menninger, Die Verbreitung von Schokolade, Kaffee, Tee und Tabak in Europa (16.-19. Jahrhundert). Ein Vergleich, 33

²⁶ Vgl. Sandgruber, Schokolade, 38.

²⁷ Vgl. Menninger, Die Verbreitung von Schokolade, Kaffee, Tee und Tabak in Europa, 33 ff.

einem Prestigegut zu einem Massenkonsumgut. Bereits zu Beginn des 19. Jahrhundert wurden die Weichen für die aufkeimende Schokoladenindustrie gestellt. 1790 begann man in England die Kakaobohnen zwischen zwei Walzen zu zerquetschen, wodurch das bis zu diesem Zeitpunkt bekannte Zerreiben abgelöst wurde. 1828 entwickelte Coenrad Johannes van Houten eine Methode, um Kakao in pulverisierter und entölter Form auf den Markt bringen zu können, dies war die Geburtsstunde des heute bekannten Kakaopulvers. Zuerst wurden die Maschinen, die man zur Schokoladeerzeugung benötigte noch mit Wasserkraft angetrieben, jedoch wurde sehr bald auf Dampfkraft umgestellt. Die Erzeugung von Schokoladetafeln ab 1849 durch J.S. Fry & Sons stellte einen weiteren Meilenstein in der Geschichte der Schokolade dar, mindestens genauso bedeutend war die Entwicklung der Milchschokolade durch den Schweizer Peter im Jahr 1875.

Nicht nur die Form, in der man Schokolade zu sich nahm änderte sich Mitte des 19. Jahrhunderts, sondern auch ihr Aggregatzustand. Wurde Schokolade zuvor immer in flüssiger Form zu sich genommen, konnte man sie nun auch in fester Form genießen. Im frühen 19. Jahrhundert wurden die Grundsteine für die großen international bekannten Schokoladenfabriken gelegt: von Philippe Suchard 1826 in Neuenburg, John Cadbury 1831 in Birmingham, Franz Stollwerck 1839 in Köln und C.J. van Houten 1815 in Zoon. Durch die industrielle Herstellung konnte Schokolade nicht nur billiger hergestellt, sondern auch ihr Geschmack bzw. ihre Qualität verbessert werden. Durch gut durchdachtes Marketing konnte die Schokolade schließlich als Massenkonsumgut vermarktet werden.²⁸

3.4 Die Rohstofflage der Süßwarenindustrie während des Ersten Weltkrieges und der Zwischenkriegszeit

In diesem Abschnitt soll die Rohstofflage der wichtigsten Rohstoffe der Süßwarenindustrie von 1900 bis zur Zwischenkriegszeit thematisiert und analysiert werden. Wie auch in der übrigen Industrie bzw. in der gesamten Gesellschaft hat der Ausbruch des Ersten Weltkrieges auch die Süßwarenindustrie betroffen und ihre Entwicklung beeinflusst.

²⁸ Vgl. Sandgruber, Schokolade, 38 ff.

3.4.1 Zucker

Wie bereits im vorherigen Kapitel erwähnt, galt Zucker bis zu Beginn des 20. Jahrhunderts als Statussymbol und war nur einem kleinen Teil der Bevölkerung zugänglich. Allmählich änderte sich die Situation und Zucker wurde im Laufe des 20. Jahrhunderts zum Massenprodukt. Die Verfügbarkeit des Rohstoffs und die Regulierung des internationalen Zuckermarktes machten dies schließlich möglich. Der internationale Zuckermarkt war zu Beginn des 20. Jahrhunderts von starken handelspolitischen Einflüssen geprägt, insbesondere was Im- und Exporte der jeweiligen Nationen betraf bzw. Zölle und Prämien auf Zucker. Um die Wogen zu glätten, wurde 1902 die „Brüsseler Convention“ beschlossen. Dieser Konvention traten folglich Belgien, Deutschland, Frankreich, Holland, Großbritannien, Italien, Schweden und Österreich-Ungarn bei, im Jahre 1906 folgte die Schweiz, ein Jahr später Russland. Diese Konvention gab internationale Richtlinien für den Zuckermarkt vor, insbesondere auf Mengen und Preise bezogen. Ziel dieses Abkommens war es, die weltweite Zuckerproduktion für alle Beteiligten ökonomisch vertretbar zu machen.²⁹ In Österreich-Ungarn machten vor allem die Steuerbelastung und die starken Kartellbestrebungen der Zuckerindustrie zu schaffen. Die hohe Steuer wirkte sich Anfang negativ auf den Absatz von Zucker und Süßwaren aus, durch das Inkrafttreten der Brüsseler Konvention konnte jedoch eine generelle Senkung des Zuckerpreises herbeigeführt werden.³⁰

Im Fall von Zucker wurde die Lage zu Kriegsbeginn von der Furcht vor Überproduktion dominiert, da man die nationalen Erzeugnisse größtenteils exportierte. Durch den Krieg wurde diese Option obsolet und es wurden bereits im Jahr 1915 erste kriegsbedingte Maßnahmen ergriffen. Zum einen wurde Zucker als Tiernahrung propagiert, zum anderen wurden die Rübenanbauflächen per Ministerialverordnung eingeschränkt. Neben der verringerten Anbaufläche führte der Mangel an Dünger und Arbeitskräften folglich zu einer Abnahme des Rübenanbaus. Beeinträchtigt wurde die Zuckerproduktion maßgeblich von dem vorherrschenden Mangel an Kohle. Aufgrund der rückläufigen Zuckerproduktion griff man zu staatlichen Maßnahmen, die vor allem eine Sperre des Zuckers für die Industrie vorsahen. Es wurde eine Zuckerzentrale eingerichtet, deren Hauptaufgabe

²⁹Vgl. Werner Kohl, Chronologisches. In: Werner Kohl, Susanna Steiger-Moser (Hg.), Die österreichische Zuckerindustrie und ihre Geschichte(n) 1750-2013 (Wien 2014), 23 ff.

³⁰ Vgl. Hans Peter Andres, Historische Analyse der österreichischen Süßwarenindustrie am Beispiel der Firma J. Manner & Comp. AG (Dissertation Wien 1986), 61.

anfangs darin bestand, die Zivilbevölkerung und das Heer mit ausreichend Zucker zu versorgen. Im Laufe des Krieges war sie nicht nur mehr für die Zuteilung der Zuckerrationen zuständig, sondern kontrollierte den gesamten Zuckerhandel. Die Rationierung der Zuckerabgaben an die Bevölkerung fing im Jahr 1916 ebenfalls an, die Süßwarenindustrie zu betreffen. Die verarbeitende Industrie erhielt lediglich nur mehr 50% der vorherigen Abgabemengen. Bis zum Jahr 1918 verringerten sich die Zuteilungsquoten auf 20% für die Süßwarenindustrie. Die Zuckerwarenindustrie konnte im ersten Quartal des Jahres 1916 noch weitestgehend ungehindert produzieren, bis die Zuteilungsquote gesenkt wurde. Die Situation verschlechterte sich nach der bereits erwähnten erneuten Senkung der Zuteilungsquoten auf 20% und aufgrund der Abwesenheit von Kakao und Stärkesirup, vor allem, da die Nachfrage weitaus größer war als das Angebot.³¹

Nach Ende des Ersten Weltkrieges stand es um die Zuckerwirtschaft Österreichs äußerst schlecht. Mit Böhmen und Mähren verlor man beinahe die gesamte Zuckerindustrie und auch die Rübenanbaufläche halbierte sich im Jahr 1918/19 im Vergleich zu 1914. Im ersten Jahr nach Kriegsende stand die Wiener Zuckerzentrale unter tschechoslowakischer Leitung, erst ein Jahr später wurde die Leitung wieder in österreichische Hände gegeben, dies machte sich jedoch schnell bemerkbar. Während im Jahr 1918/19 die Industrie noch mit Kohle aus dem Ausland versorgt wurde und somit eine halbwegs anständige Zuckerproduktion hergestellt werden konnte, war es ein Jahr später nur mehr möglich, die Hälfte der Rübenernte zu verarbeiten. Grund dafür war die mangelnde Versorgung mit Kohle, da zuvor durch ausländische Hilfe genügend Kohle zur Verfügung gestellt worden war.³²

Exkurs: Entwicklung des Pro-Kopf-Konsums von Zucker im 19. und 20. Jahrhundert

Um zu verdeutlichen, welchen Stellenwert Zucker bzw. Süßes ab dem 19. Jahrhundert eingenommen hat, soll im folgenden Kapitel der Zuckerverbrauch pro Kopf über die Jahre analysiert werden. Zum einen sollen Österreich und Deutschland verglichen werden, ob und welche Unterschiede es im Zuckerverbrauch der beiden Nationalitäten gegeben hat. Zum anderen soll der

³¹ Vgl. ebenda 90 ff.

³² Vgl. ebenda.

regionale Zuckerverbrauch der österreichischen Bundesländer aufgeschlüsselt werden. Die Daten für Österreich beziehen sich in diesem Fall auf Cisleithanien.

	Cisleithanien ³³	Deutschland ³⁴
1800	0,4 kg	0,5-0,7 kg
1840/41	1,0 kg	2,3 kg
1870	3,6 kg	5,0 kg
1890	10,0 kg	10,5 kg
1900	14,7 kg	13,8 kg
1910	18,0 kg	19,4 kg

Tabelle 1: *Pro-Kopf-Verbrauch Zucker im Vergleich*

Aus der Tabelle ist klar zu erkennen, dass der Zuckerverbrauch in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts noch sehr gering war, gerade einmal rund ein halbes Kilogramm sowohl in Cisleithanien als auch in Deutschland, um 1840 lässt sich in Deutschland bereits ein deutlich erhöhter Zuckerverbrauch verzeichnen. Dies steht im Zusammenhang mit den Preisunterschieden in der Monarchie, in Norddeutschland war der Zugang zu Zucker einfacher und billiger als in Cisleithanien und Süddeutschland. In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts ist in beiden Gebieten ein relativ großer Anstieg zu vermerken. Dies steht in Cisleithanien mit der Etablierung der nationalen Rübenzuckerindustrie in Verbindung, durch diese war, wie bereits erwähnt, eine radikale Preisreduktion für Zucker möglich. Die Errichtung einer nationalen Industrie vereinfachte auch den Zugang für die Bevölkerung.

Da für diese Arbeit insbesondere das 20. Jahrhundert von Relevanz ist, soll nun eine kurze Aufschlüsselung des Zuckerverbrauchs pro Kopf in den österreichischen Bundesländern vorgenommen werden, da sich vor allem der Pro-Kopf-Verbrauch zu Beginn des 20. Jahrhunderts rasant erhöht hat. Die Daten werden für 1902/03 bzw. 1912/13 angegeben.

³³ Vgl. Sandgruber, Konsumgeschichte, 197.

³⁴ Vgl. Hans J. Teuteberg, Günter Wiegmann, Unsere tägliche Kost. Geschichte und regionale Prägung (Münster 1986), 159.

Bundesland	1902/1903	1912/13	
		Inkl.	Haushaltsabgaben ³⁶
		Industrie ³⁵	
Wien/Niederösterreich	17,3 kg	25,3 kg	18,7 kg
Oberösterreich	10,7 kg	16,8 kg	16,2 kg
Salzburg	14,6 kg	19,1 kg	17,4 kg
Steiermark	9,0 kg	15,0 kg	13,8 kg
Kärnten	12,2 kg	19,3 kg	18,1 kg
Tirol/Vorarlberg	11,7 kg	18,2 kg	16,0 kg

Tabelle 2: *Zuckerverbrauch pro Kopf in den Bundesländern*³⁷

Anhand der Tabelle lässt sich die zuvor erwähnte Entwicklung des Zuckerverbrauchs gut veranschaulichen. Wien und das umliegende Niederösterreich haben mit Abstand den größten Pro-Kopf-Verbrauch an Zucker. Laut Daten ist ganz klar erkennbar, dass nur in Wien im Jahr 1912/13 ein gravierender Unterschied zwischen Verbrauch inklusive Industriezucker und Haushaltsabgaben zu verzeichnen ist. Dies lässt sich mit der Etablierung der Süßwarenindustrie in Wien und den Vororten erklären, in den anderen Regionen wurde zwar auch Zucker von der Industrie verarbeitet, jedoch nicht von einer eigenen Süßwarenindustrie. In den ländlichen Regionen ist der Unterschied äußerst gering, beispielsweise in Oberösterreich mit lediglich 0,6 kg Differenz.

Natürlich war ein Anstieg von Beginn des 20. Jahrhunderts zum ersten Jahrzehnt zu verbuchen, besonders in den restlichen Bundesländern. Der Pro-Kopf-Verbrauch stieg in den verbleibenden Bundesländern um rund 5 kg pro Kopf vom Jahr 1902/3 bis 1912/13, ein bemerkenswerter Anstieg, der einer Preissenkung des Zuckerpreises zu verdanken war. Es ist klar erkenntlich, dass Zucker nun endgültig zum alltäglichen Genussmittel geworden war, in den urbanen Region noch mehr als in den ländlichen, dies war eben auf die städtische Industrie, die erhöhte Nachfrage und das breitere Angebot zurückzuführen.

³⁵ Dabei handelt es sich um den gesamten Pro-Kopf-Verbrauch an Zucker, d. h. der private Haushaltsverbrauch plus der gesamte Zuckerverbrauch der Zuckerindustrie. Angaben in Kilogramm pro Kopf.

³⁶ Dieser Wert beschreibt den Haushaltsmundzucker in Kilogramm pro Kopf.

³⁷ Sandgruber, Konsumgeschichte, 209.

3.4.2 Kakao

Kakao galt als noch exklusiver als Zucker zu Beginn des 20. Jahrhunderts. Eine besondere Angebots- und Nachfragesituation zeichnete den Kakaomarkt aus. Dem unflexiblen Angebot (durch externe Faktoren wie Wachstumsdauer, Schädlingsbefall, etc.) stand eine äußerst flexible Nachfrage gegenüber. In der Zeit vor dem Ersten Weltkrieg verlief die Entwicklung des Kakaomarktes relativ ausgewogen, die Nachfrage steigerte sich kontinuierlich und die Erzeugung konnte durch größere Plantagenbewirtschaftung in West-Afrika gesteigert werden. Nur die Jahre 1906 bzw. 1907 stellten eine Ausnahme dar. Durch den Zusammenschluss einiger Plantagenbesitzer, die einen angemessenen Preis halten wollten, wurden sofort Verbrauchsprognosen erstellt. Angeblich schwächere Ernten in Zusammenhang mit den neuerstellten Prognosen riefen sofort Spekulationen an der Börse hervor und der Kakaopreis wurde um mehr als das Doppelte erhöht. Dadurch stiegen auch die Preise der Endprodukte. Interessanterweise streikten hier die Konsumenten sofort und der Kakaoverbrauch sank wieder stark ab. Die Reaktion der Konsumenten brachte den Kakaomarkt völlig aus dem Gleichgewicht und letztendlich wurde der Preis wieder auf sein ursprüngliches Niveau gesenkt.³⁸

Die Beschaffung von Kakao stellte sich für die Monarchie nach dem Kriegseintritt Englands und der folglich verhängten Handelsblockade als schwierig heraus. Es entwickelte sich aber relativ schnell ein Handel mit Kakao zwischen Österreich-Ungarn und den neutralen Staaten wie der Schweiz oder den Niederlanden. Jedoch währte dieser rege Handel nur relativ kurze Zeit, da England nach Bekanntwerden dieses Handelsabkommens Druck auf die neutralen Staaten ausübte, sodass diese wiederum den Handel einstellten und zwischen 1914 und 1916 Ausfuhrverbote beschlossen, da sie selbst zu sehr abhängig von England waren.

In Folge dessen stiegen die Kakaopreise rasant an. Nach dem Beschluss vom 2. August 1915, als England den absoluten Ausfuhrstopp für Rohkakao in alle Länder (inklusive der neutralen Staaten) verkündete, gründete Deutschland eine Kriegskakaogesellschaft, der sich auch Österreich anschloss. Österreich stand dabei eine Quote von 17% zu, jedoch konnte auch diese Maßnahme den schlechenden Zusammenbruch der Kakaoversorgung nicht aufhalten. Ab Frühling 1916 verringerte sich die Zulieferung an Rohkakao stetig, bis 1918 ein kompletter

³⁸ Vgl. Andres, Historische Analyse, 62 ff.

Versorgungsstopp eintrat. Ab 1916 wurde es immer schwieriger, die Vorräte zu strecken, bereits im Sommer desselben Jahres schlossen die ersten Schokoladenfabriken.

3.4.3 Mehl

Erst ab dem Ersten Weltkrieg finden sich Daten zur Mehlversorgung der Süßwarenindustrie. Dies hängt womöglich mit der späteren Etablierung der Dauerbackwarenindustrie zusammen. So hatte die Firma Manner beispielsweise die Neapolitaner Schnitte erst gegen Ende des 19. Jahrhunderts auf den Markt gebracht, während sie davor bereits Schokolade und andere Süßwaren produzierte und verkaufte. Anhand der Mehlversorgung können Rückschlüsse auf die allgemeine Grundnahrungsmittelversorgung gezogen werden, die die Bevölkerung während des Krieges betraf. Vor dem Weltkrieg war Österreich nicht auf den Import von Weizen oder Roggen aus dem Ausland angewiesen. Die Anbaugebiete waren jedoch innerhalb der Monarchie ungleich aufgeteilt: Österreich war auf die Überschussproduktion Ungarns angewiesen. Während des Krieges ging die Getreideproduktion in beiden Teilen der Monarchie stark zurück, das dadurch entstandene Getreidedefizit belief sich auf eine jährliche Menge von 100 Millionen Zentnern. Dieses Defizit war jedoch in Realität schwerwiegender, als die Angabe vermuten lässt, vor allem aufgrund von ausbleibenden Lebensmittelimporten und des erhöhten Mehlverbrauchs zur Versorgung des Heeres und der Lebensmittelknappheit bei diversen anderen national produzierten Produkten. Für die österreichische Reichshälfte wurde der Mehl- und Brotverbrauch, durch die Drosselung der Zufuhr aus der ungarischen Reichshälfte, stark rationalisiert. In der Süßwarenindustrie wurden ab 1915, nachdem ein spürbarer Mangel an Mehl eingetreten war, strenge Kürzungen in der Mehlverteilung vorgenommen. Großbetriebe erhielten lediglich 60% ihrer normalen Rationierung, Kleinbetriebe immerhin noch 70%. Im Jahr 1916 wurde die Versorgung der Dauerbackwarenerzeuger mit Mehl gänzlich eingestellt.

Wie sich auch an den Warenumsätzen in Tabelle 3 erkennen lässt, waren die Warenumsätze der Firma Manner auch während der Kriegszeit nicht sofort rückläufig, erst als die Einschränkungen in der Rohstoffversorgung eintraten, gingen auch die Umsätze stark zurück. Das Unternehmen ist in diesem Fall ein Abbild der gesamten Süßwarenindustrie, die durch die mangelnde Rohstoffversorgung, die Einschränkungen im Beschäftigungssektor durch die

Einrückungen und im Transportwesen herbe Verluste verkraften musste. Für das Genussmittel Kakao bzw. Schokolade war im Krieg kein Platz.

4. Firmengeschichte Manner

4.1 Kaufmännische Anfänge

Die Geschichte der Firma Manner begann - könnte man überspitzt formulieren - am 26. Juli 1865 im ersten Wiener Gemeindebezirk, als Josef Manner als erster Sohn von Matthias Manner und Katharina Schedling geboren wurde. Aus der Ehe Matthias' und Katharinias' entstammten weitere drei Söhne, von denen einer bereits nach zwei Jahren verstarb, die anderen beiden, Rudolf und Karl, wurden 1868 bzw. 1871 geboren. Dem Vater Josef Manners wurde eine Krankheit attestiert und ihm wurde von ärztlicher Seite empfohlen, seinen Beruf als Wirt aufzugeben. Er betrieb eine Gastwirtschaft in der Himmelpfortgasse 10 im ersten Bezirk. Im Jahr 1872 verstarb der Vater an „Wassersucht“. Die drei Kinder standen ohne Vater da. Ein Jahr zuvor hatte Josef begonnen, die Volksschule in der Laudongasse im 8. Bezirk zu besuchen. Diese Schule stellt für die weitere Familiengeschichte einen wichtigen Zwischenstopp dar, da die Mutter Manners dort ihren zweiten Ehemann kennenlernte, der gleichzeitig Josefs Oberlehrer war. Anton Reichmann heiratete am 27. August 1876 Katharina Schedling in Wien. Mit vierzehn Jahren verließ Josef nach acht Jahren die Schule und begann in Perg, Oberösterreich, bei seinem Stiefonkel Carl Reichmann eine Lehre als Kaufmann.

Mit dem Beginn dieses neuen Lebensabschnittes hatte Josef Manner eine Karriere in Richtung erfolgreicher Geschäftsmann aufgenommen. Er behauptete stets, dass er ab dem Moment seiner Lehre finanziell unabhängig von seiner Mutter gewesen wäre. Seine Strebsamkeit und seinen Sinn für Ordnung behielt er auch während seiner Lehre bei. Ein Beispiel hierfür sind die von ihm formulierten „Verhaltensregeln für junge Männer beim Eintritt in die Handlung“, in denen er quasi Regeln formulierte, die seiner Meinung nach für den Erfolg eines Kaufmannes obligat waren. Diese Regeln sollen in einem späteren Kapitel noch in einem wirtschafts- und sozialhistorischen Kontext analysiert werden.³⁹

Im Jahr 1886 verließ er das Unternehmen, um den Militärdienst abzuleisten. Während seiner Militärzeit schaffte er es bis zum Zugführer bei der Landwehr.

³⁹ Vgl. *Manner*, Familienchronik 9-14.

Auch während der Zeit beim Heer konnte Josef Manner es nicht lassen, seinen Unternehmersinn einzubringen. Man könnte sagen, er zog innerhalb der Kaserne ein kleines Unternehmen auf. Seine Businessidee war simpel, aber effektiv. Hier nützten ihm wieder seine charakterlichen Eigenschaften, der Fleiß und der Ordnungssinn. Josef Manner begann seinen Kameraden für einige Kreuzer die Schuhe zu putzen und ihre Sachen in der Stube zu organisieren. Bald war seine kleine interne Unternehmung sehr erfolgreich, sodass er anfing, seine Zimmerkameraden mit in seine Arbeit einzuspannen. Nach getaner Arbeit teilte er die Einnahmen gerecht auf die Kameraden auf.

1887, gleich nach dem Militär, ging er erneut zurück nach Perg zu seinem Stiefonkel. Aufgrund von Diskrepanzen bezüglich des Gehaltes und fehlender Aufstiegsmöglichkeiten wandte er jedoch bald darauf Perg den Rücken zu und kehrte schließlich 1888 nach Wien zurück, um den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen. Nach einigen gescheiterten Versuchen, ein Geschäftslokal in der Wiener Innenstadt anzumieten, geht aus dem Vertrag von 9. März 1889 abgeschlossen mit Alexander Berkovits hervor, dass Josef Manner ab 1. Mai desselben Jahres ein Geschäftslokal am Stephansplatz angemietet hatte. Der Grundstein für sein Unternehmen war nun also gelegt.⁴⁰

4.2 Gründungsjahre

Ab 1. Mai 1889 vermietete Alexander Berkovits ein Geschäftslokal am Stephansplatz Nr. 6 an Josef Manner zu einem Jahresmietzins von 1000 Gulden, der in zwei jährlichen Raten zu 500 Gulden jeweils am 1. Mai und am 1. November zu entrichten war. In dem Geschäft am Stephansplatz verkaufte Manner fortan Schokolade und Feigenkaffee.⁴¹

Aus einem weiteren Gesellschaftervertrag bzw. dessen Auflösung geht hervor, dass Josef Manner das Geschäftslokal am Stephansplatz nicht allein betrieben hat, sondern gemeinsam mit Friedrich Günther, einem Schokoladenfabrikanten aus Aue bei Gloggnitz. Dieser Vertrag besagt, dass die beiden Männer bereits einen mündlichen Gesellschaftervertrag zur gemeinsamen Geschäftsführung abgeschlossen hatten, der mit 31. Jänner des Jahres 1890 unter Auflagen aufgelöst wurde und Josef Manner ab dem Folgetag als alleiniger Geschäftsführer agieren

⁴⁰ Vgl. *Manner*, Familienchronik 14-15.

⁴¹ Vgl. ebenda, 14.

würde. Zuvor war das Geschäft zwar bereits auf seinen Namen gelaufen, jedoch auf Rechnung der Gesellschaft betrieben worden. In diesem Vertrag wurde weiterhin das Buy-Out des Teilhabers definiert, die genauen vertraglichen Bedingungen dieses Vorgangs werden im Kapitel Buy-out im Detail analysiert.⁴²

Nach der alleinigen Übernahme des Geschäftslokals am Stephansplatz Nr. 6 erwarb Manner nur drei Wochen später am 25. Februar 1890 im 5. Bezirk in der Strobagasse 7 (ehemals Wildenmannngasse) von einem Schokoladenfabrikanten ein Schokoladengeschäft samt Einrichtung und allen zugehörigen Gerätschaften, die für die Schokoladenerzeugung benötigt wurden.⁴³ Mit dem Erwerb dieses zweiten Geschäftslokals änderte Manner die Ausrichtung seines Unternehmens von einem vertriebsorientierten zu einem produktionsorientierten Unternehmen. Diesem Geschäftsmodell widmete er fortan seine volle Konzentration. Die Gründung des eigentlichen Josef-Manner Unternehmens wird aufgrund dieses Erwerbs und dem Beginn der eigenen Erzeugung von Süßwaren auf 1. März 1890 datiert.⁴⁴



Abbildung 3: *Schutzmarke Manner*

⁴² Vgl. *Manner*, Familienchronik, 227.

⁴³ Vgl. ebenda, 15-16.

⁴⁴ Vgl. Oliver Kühnschelm, *Manner. Die Schnitte der Patrioten*. In: Emil Brix (Hg.), *Austria Memoria III* (Wien 2005), 95.

4.3 Der Beginn der Produktion Ende des 19. Jahrhunderts

Von diesem Moment an bezeichnete Josef Manner sich selbst als „Chocoladenfabrikant“. Sein kaufmännisches Know-how hatte er sich, wie bereits erwähnt, bei seinem Stiefonkel in Perg während seiner Lehrzeit und seiner Tätigkeit als Kommis angeeignet. Sein Wissen über die Schokoladenerzeugung hatte er vermutlich durch seinen ehemaligen Partner Friedrich Günther erlangt. Die Qualität der von Günther erzeugten Produkte dürfte jedoch zu wünschen übrig gelassen haben. Die Schokolade soll laut Josef Manner selbst ungenießbar gewesen sein. Seine persönliche Überzeugung, die Waren in einer besseren Qualität herstellen zu können, wird auch bei Josef Manner, wie bei so vielen Unternehmern, eine treibende Kraft und Motivation für die Unternehmensentwicklung dargestellt haben.

Durch die Expansion seines kleinen Unternehmens war es für Josef Manner fortan nicht mehr möglich, beide Geschäftslokale alleine instand zu halten und zu betreiben. Schon bald benötigte er einige Mitarbeiter, um den Betrieb meistern zu können; mehr dazu im Kapitel Personalentwicklung. Bereits im zweiten Geschäftsjahr übersiedelte das Unternehmen nach Hernals in die Kulmgasse 14 (ehemals Unionsgasse 8), Ecke Wilhelminenstraße 6⁴⁵ (ehemals Gallitzinbergstraße bzw. Kaiserweg)⁴⁶. Dort befand sich das Elternhaus von Josef Manner und genau an diesem Ort wurde das Unternehmen ausgebaut und in weiterer Folge die heute noch bekannte „Manner-Fabrik“ errichtet. Hinweise darauf, dass die Umsiedlung bereits so früh stattgefunden haben muss, finden sich im ersten erschienenen Artikelkataloge aus dem Jahr 1891. Anhand dieser Kataloge sollte Josef Manner nun fortan seine Produkte bewerben und vertreiben (mehr dazu unter Produktpreisentwicklung).

Das Jahr 1898 muss speziell hervorgehoben werden, zum einen wegen der persönlichen Ereignisse, die sich im Leben der Familie Manner ereigneten, zum anderen wegen der unternehmerischen Fortschritte, die in diesem Jahr vollbracht wurden. Am 10. Jänner 1898 heirateten Josef Manner und Amalia Reinhart in Wien. Auch die wohl wichtigste Produktpräsentation des Unternehmens lässt sich auf das Jahr 1898 datieren. Die Einführung der „Neapolitaner Schnitte Nr. 239“. Aus der Preisliste von 1898 ergibt sich für einen Karton zu je 140 Stück ein Preis von 1fl

⁴⁵ Vgl. *Manner*, Familienchronik, 19.

⁴⁶ Vgl. Peter Autengruber, Lexikon der Wiener Straßennamen. Bedeutung, Herkunft, frühere Bezeichnungen. (Wien 2014), 316.

25kr. Durch ein persönliches Zerwürfnis mit seinem Teilhaber Alfred Teller, der seit dem Jahr 1893 am Unternehmen beteiligt war, kam im Jahr 1900 die mit Teller verwandte Familie Riedl durch den Ankauf der Tellerschen Unternehmensanteile ins Boot. Teller verkaufte seinem Schwager die 50% der Unternehmensanteile, die er am Unternehmen hielt.⁴⁷

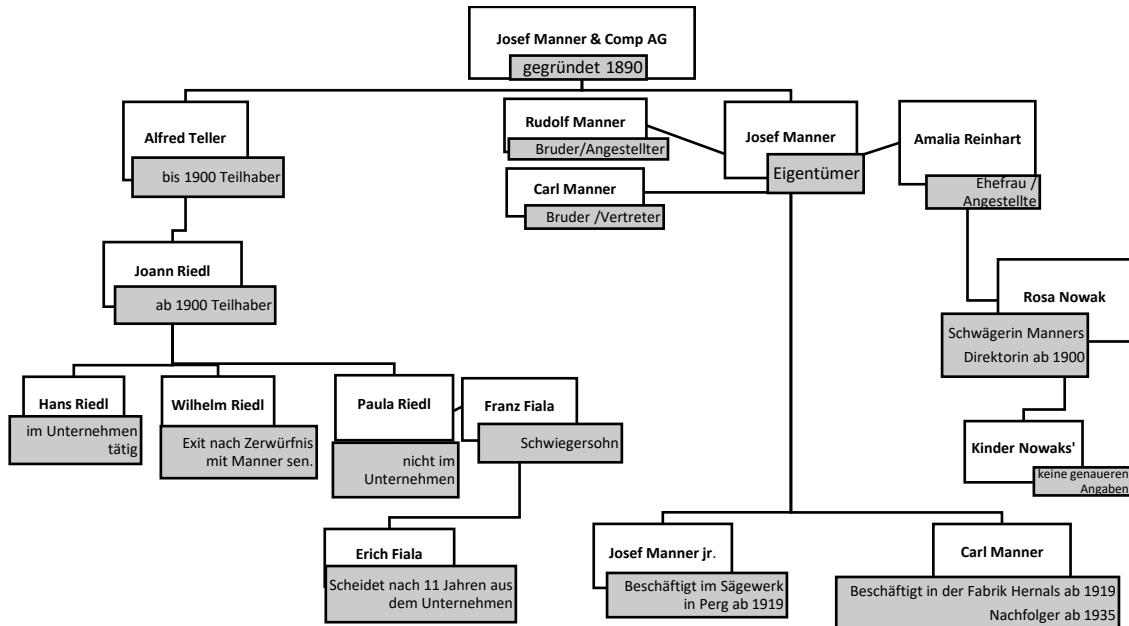


Tabelle 3: Stammbaum Eigentümerfamilien Josef Manner & Comp. AG

4.4 1900 bis zum Ersten Weltkrieg

Im bzw. um das Jahr 1900 kam es zu vielen zentralen Ereignissen im Leben der Unternehmerfamilie Manner. Mit der Familie Riedl bzw. mit Johann Riedl sen. trat ein neuer Gesellschafter in das Unternehmen ein. Die Währung der Monarchie wurde mit Beginn des 20. Jahrhunderts von Gulden auf Kronen umgestellt. Die Familie Manner kaufte in Perg, Oberösterreich, ein Bauernhaus, den Dollberg, der fortan als Sommerresidenz der Familie diente und einen wichtigen Stellenwert in deren Leben einnehmen sollte.⁴⁸

Die Periode zwischen 1900 und dem Ersten Weltkrieg war die bis dahin wirtschaftlich erfolgreichste des Unternehmens. Diese Phase der Expansion und des wirtschaftlichen Wachstums war jedoch auch mit viel Anstrengung und Arbeit

⁴⁷ Vgl. *Manner*, Familienchronik, 22-24.

⁴⁸ Vgl. ebenda 23.

verbunden. Ein wichtiger Schritt für die Familie war der Erwerb eines Baugrundes in Perg, auf dem 1911 das „Manner Sägewerk“ errichtet wurde. Dort wurden die Kisten zur Verpackung der Ware für die Fabrik in Wien produziert.⁴⁹ Nach der Fertigstellung des Sägewerks versuchte Josef Manner am Dollberg, eine Hühnerfarm aufzubauen. Die dort produzierten Eier wollte er zur Biskottenerzeugung einsetzen. Weiters versuchte er sich in der Obstzucht, dies wollte jedoch wie der Versuch der Hühnerfabrik nicht gelingen und es wurde bald wieder von den landwirtschaftlichen Experimenten abgesehen.⁵⁰

Was die Absatzlage des Unternehmens betrifft, ist interessanterweise anzumerken, dass eine enorme Produktionssteigerung stattgefunden hat, der jedoch nur eine geringe Preissteigerung von 5% gegenübersteht. In den Jahren von 1900-1913 haben sich die Produktionszahlen verfünfzehnfacht. Vergleicht man die Zahlen mit der nationalen Süßwarenindustrie, so ist der extraordinäre Aufstieg von Manner nicht zu übersehen. Die Industrie verbuchte in dem relevanten Zeitraum Zuwachsraten von 300% bei Schokoladewaren und 200% bei Zuckerwaren.

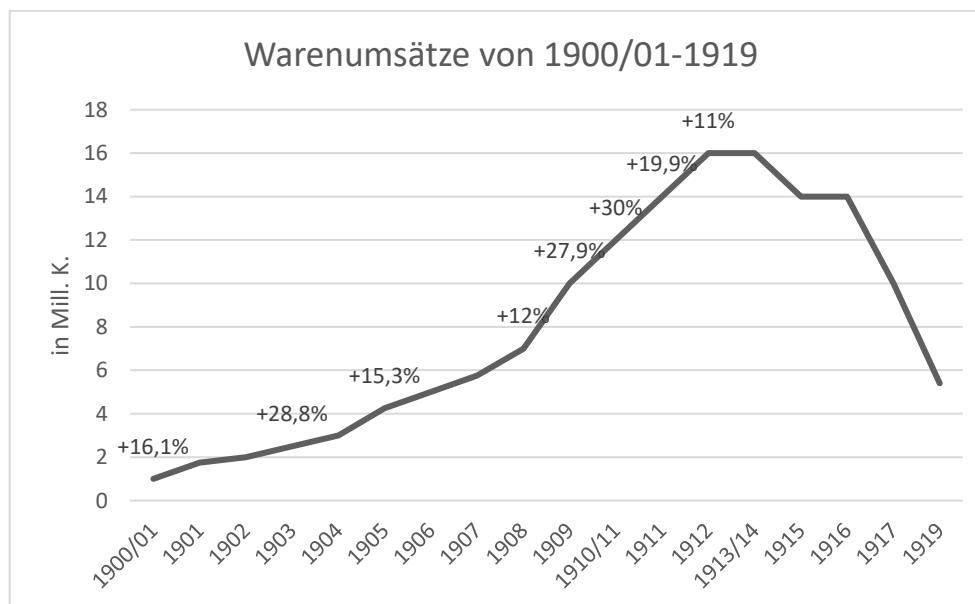


Tabelle 4: *Warenumsätze 1900-1919*⁵¹

Ähnlichkeiten bei den Wachstumstendenzen zwischen der gesamten Süßwarenindustrie und dem Unternehmen lassen sich gewiss nicht abstreiten. Die entwicklungsschwachen Jahre wie 1906/7 sowie 1912/13 sind mit der industriellen

⁴⁹ Vgl. ebenda 28-29.

⁵⁰ Vgl. ebenda 34-35

⁵¹ Andres, Historische Analyse, 80. *Manner Familienchronik*, 36.

Entwicklung ident. Eine größere Umsatzerhöhung ist kurz nach der Jahrhundertwende zu beobachten, was besonders auf die staatlichen Preiserhöhungen auf Rohstoffe von ca. 20% zu zurückzuführen ist.

Eine weitere Umsatzerhöhung findet man im Jahr 1903 von ca. 28,8% vor, dies hängt womöglich mit der Erweiterung des Sortiments zusammen und der Präsentation von Preiskatalogen, mehr dazu im Kapitel Sortiment und Vertrieb.

4.5 Umwandlung in eine AG

Am 23. Oktober 1913 wurde ein weiterer Meilenstein in der Unternehmensgeschichte vollzogen. Durch den rasanten Erfolg und Aufstieg des Unternehmens und vor allem auch durch den hohen Finanzierungsbedarf der vergangenen Jahre, bedingt durch die großangelegten Bauvorhaben, wurde die Umwandlung der Josef Manner & Comp. OGH in eine Aktiengesellschaft beschlossen. Die Form der Aktiengesellschaft war eine besondere, da es sich in diesem Fall um eine sogenannte Familien-Aktiengesellschaft handelte. Dabei wurde der größte Teil des Aktienkapitals auf einige Mitglieder der Gründerfamilie bzw. -familien verteilt.⁵² Im Fall von der Josef Manner & Comp. wurden anfangs von Manner und Riedl alle, dem Unternehmen zugehörigen, Maschinen, Gebäude, Grundstücke, Rechte, Patente, Lizenzen und die gesamte Kundschaft im Wert von 4.795.894 Kronen eingebracht. Weiters wurde das Sägewerk in Perg im Wert von 704.106 Kronen eingebracht. Zusätzlich zu diesen materiellen Gütern wurde eine Bareinlage von 500.000 Kronen, größtenteils von der Anglo-Österreichischen Bank, eingebracht, sodass das Kapital des Unternehmens auf 6 Millionen Kronen stieg. Da das Unternehmen aufgrund der Bautätigkeiten hohe Schulden bei der Anglo-Österreichischen Bank hatte, wurde die Bank zu einem Drittel mit Aktien an der Gesellschaft beteiligt. Somit hielt die Bank einen gleichgroßen Anteil wie Riedl und Manner, die ebenfalls jeweils zu einem Drittel beteiligt waren. Es gab also drei Hauptaktionäre. Bis zur Zwischenkriegszeit wurden alle Anteile der Bank von Manner und Riedl wieder zurückgekauft und das Unternehmen war wieder in Familienhand.⁵³

⁵² Vgl. Franz Mathis, Big Business in Österreich II. Wachstum und Eigentumsstruktur der österreichischen Großunternehmen im 19. und 20. Jahrhundert. Analyse und Interpretation (Wien 1990), 195.

⁵³ Vgl. Andres, Historische Analyse, 83 ff.

4.6 Der Erste Weltkrieg

Im Gegensatz zu anderen Betrieben blieb die Firma in den ersten Kriegsjahren voll betriebsfähig. Das lag zum Großteil an der Einkaufspolitik, die von dem Unternehmen betrieben wurde. Ziel war es stets, Rohstoffe, insbesondere Kakaobohnen, auf Vorrat zu kaufen und diese einzulagern. Inflationsbedingt verminderte sich zwar der Warenumsatz ab 1914 (siehe Tabelle 3), jedoch erst im Jahr 1919 war der Umsatz drastisch gesunken, und zwar auf 5,4 Millionen Kronen dieses Jahr war bis dato das verlustreichste der Unternehmensgeschichte. Im Vergleich dazu: 1914 wurden noch Waren im Wert von 16 Millionen Kronen verkauft. Besonders hervorzuheben ist hier, dass in den ersten Kriegsjahren trotz beginnender Rohstoffknappheit die Warenumsätze stabil gehalten wurden konnten. Die gesamte Süßwarenindustrie und so auch die Firma Manner profitierte zunächst von der erhöhten Nachfrage nach Schokolade und Zuckerwaren durch das Heer und die Zivilbevölkerung, da sich die Arbeiterlöhne nach Kriegsbeginn erhöhten und somit die Kaufkraft dieser neuen Klientele stieg. Süßwaren waren deshalb so gefragt, da sie vor allem als Geschenke beliebt waren und in militärischem Zusammenhang als nahrhaftes Lebensmittel galten.⁵⁴

4.7 Die Zwischenkriegszeit

Die schlechten Umsatzzahlen führten dazu, dass 1919 nur mehr Teile der Fabrik in Betrieb waren. Im Herbst 1919 traten auch beide Söhne Josef Manners in das Unternehmen ein, wobei Josef Manner jr. sich im Sägewerk in Perg betätigte, während sein Bruder Carl im Stammwerk in Hernals tätig war. In der Zeit gleich nach dem Krieg war die Beschaffung von Rohstoffen die größte Herausforderung, das Unternehmen nahm jedoch rasch den Betrieb wieder auf und verarbeitete alle verfügbaren Rohstoffe sofort weiter. Auch einige betriebliche Veränderungen brachte der Krieg hervor, insbesondere was den Fuhrpark betraf. Interessanterweise wurde das erste Nutzfahrzeug im Jahr 1919 angeschafft, obwohl die wirtschaftliche Bilanz für dieses Jahr äußerst schlecht war. Die restlichen Lieferungen wurden mit Kastenwagen und Pferden ausgeliefert, bis 1934 wurden diese allmählich durch Autos ersetzt. Die neuen Möglichkeiten, die sich durch die Mobilisierung des Unternehmens eröffneten, passten äußerst gut zur Unternehmensphilosophie.

⁵⁴ Vgl. ebenda, 102 ff.

Durch die neuen Kraftfahrzeuge war es möglich, den Vorsatz, die Kunden rasch und pünktlich zu beliefern, noch besser zu verfolgen. Die neuen Technologien brachten nicht nur Vorteile für das Unternehmen. Die fehlenden Rohstoffe führten zu geringen Umsätzen, die man letztlich bis in die 1950er Jahre nicht mehr so recht auf Hochtouren bringen konnte, eine Überbesetzung der Belegschaft war die Folge. 1929 erwarb Josef Manner das Sägewerk in Perg und baute sich mit einer modernen Kistenfabrik ein zweites Standbein auf. Mitte der 30er Jahre trat nun die dritte Generation in das Unternehmen ein und der Gesellschafterkreis erweiterte sich erneut, mehr dazu im Kapitel Nachfolge in Familienunternehmen. 1935 endete schließlich eine Ära, als der Gründervater Josef Manner in Pension ging.⁵⁵ Mit dem 38er Jahr änderte sich einiges im Unternehmen. Diverse Umstrukturierungen fanden direkt nach dem „Anschluss“ statt und man musste zur Kenntnis nehmen, dass man nicht mehr Herr seines eigenen Unternehmens war, sondern, dass nun jemand anderer die Zügel in der Hand hielt.⁵⁶

4.8 Sortiment und Vertrieb

Das Sortiment der Firma Manner war von Beginn an schon immer relativ umfangreich. „Wer in alten Preiskatalogen blättert, findet neben verschiedenen Tafelschokoladen, Schokobonbons sowie ‚reinem Cacao‘ in Dosen auch Artikel wie Himbeersaft, Feigenkaffee, Gelee, Fondant, Dragees sowie eine Vielzahl von Schokoladefiguren für Kinder.“⁵⁷

In der Preisliste von 1898 sind 270 verschiedene Artikel aufgelistet. Darunter waren bereits 60 verschiedene Tafelschokoladen und 130 Schokoladefiguren. Aus der Preisliste von 1903 lässt sich entnehmen, dass das Sortiment bereits über 400 Artikel umfasste. Im Jahr 1913 umfasste das Sortiment des Unternehmens 520 Artikel, das umfassendste Sortiment in der Unternehmensgeschichte. Zu dieser Zeit befanden sich auch bereits 70 Dauerbackwaren im Sortiment und nicht nur mehr Schokoladenvariationen.⁵⁸ Die Bestrebungen nach qualitativ hochwertigen Produkten stießen auf Josef Manners sprichwörtlichen Unternehmergeist. Er selbst legte die Messlatte für Qualität hoch und es galt, diese Vorgaben einzuhalten. Er wollte seinen Kunden die bestmögliche Qualität zum kleinstmöglichen Preis

⁵⁵ Vgl. *Manner*, Familienchronik 36ff.

⁵⁶ Vgl. ebenda, 653.

⁵⁷ <https://josef.manner.com/de/unternehmen> (zuletzt geöffnet 25.06.2019)

⁵⁸ Vgl. *Andres*, Historische Analyse 78.

anbieten können. Prinzipiell wurden die Produkte zuerst nicht beworben, zumindest nicht mit Reklame. Josef Manner selbst lieferte seine Ware lange Zeit selbst aus, an jeden einzelnen kleinen Greißler in Wien. Der Unterschied zu anderen Anbietern war, dass er auch kleine Abgabemengen anbot. Es wurde darauf geachtet, dass der Preis pro Karton so kalkuliert wurde, dass die Abnehmer leicht damit rechnen konnten, sprich, es wurde auf runde Preise bzw. auf Fünfziger Schritte geachtet. Durch diesen fliegenden Verkauf wurde Josef Manner schnell in Wien für seine Produkte mit ausgezeichneter Qualität bekannt. Obwohl Josef Manner stets beteuerte seine Produkte nicht zu bewerben, wurden dennoch bereits früh einige Unternehmungen angestellt, das heute ganz klar in die Kategorien Marketing und Werbung fällt. Hier gilt anzumerken, dass Werbung Ende des 19. Jahrhunderts bzw. zu Beginn des 20. Jahrhunderts noch in den Kinderschuhen steckte und viele Unternehmen es nicht für notwendig hielten, ihre Produkte eigens zu bewerben. Andererseits war die Werbung ein zunehmender Wirtschaftszweig geworden, wovon zahlreiche Inserate in Zeitungen und Zeitschriften zeugen.

Manner setzte beispielsweise schon seit der Unternehmensgründung auf den Stephansdom als Unternehmenslogo. Weiters wurden die Produkte schon früh mit „zuckerlrosa“ Schleifen, die mit dem Firmennamen bedruckt waren, geschmückt.⁵⁹ In der Familienchronik ist über die frühen Werbemaßnahmen folgendes festgehalten:

„Da gab es gelbe Kartonstreifen mit der Aufschrift „Chocolade Manner“, die die Greißler an ihren Regalen mit Manner Ware befestigten. Es gab auch die berühmte Cacaopulverdose mit ‚Manner’s reiner Cacao‘, die Eisenbahn, diverse Kisterln usw. [...] Berühmt geworden ist die bebilderte Preisliste aus der Zeit um 1913 in Form eines gefälligen Büchleins, von dem wir heute noch einige besitzen und die für viele Kunden und Konkurrenten ein Vorbild und ein Nachschlagewerk gewesen ist.“⁶⁰

Diese Beigaben zu den Produkten waren für die damalige Zeit revolutionär und äußerst beliebt. Man kaufte ein Produkt und bekam noch ein Weiteres geschenkt. Welche Produkte man als Beigabe erhielt, ist auf der Abbildung 4 zu erkennen.

⁵⁹ Vgl. *Manner*, Familienchronik, 17ff.

⁶⁰ Ebenda, 34.

4.9 Produktpreisentwicklung

Um einen Überblick über die Preisentwicklungen der Produkte Manners Ende des 19. Jahrhunderts bzw. zu Beginn des 20. Jahrhunderts zu erhalten, sollen diese im folgenden Abschnitt an exemplarisch ausgewählten Produkten analysiert werden. Dazu wurden zwei Schokoladeprodukte, das markeneigene Kakaopulver und die allseits bekannte Neapolitaner Schnitte zum Vergleich herangezogen. Alle Preise sind in Kronen angegeben und in Euro umgerechnet, um einen Vergleichswert zu haben, wie viel die Produkte mit den damaligen Preisen heutzutage inflationsbedingt wert gewesen wären. Die Umrechnung erfolgte anhand eines Inflationsrechners, um den aktuellen Euro Wert zum Vergleich heranziehen zu können:

Jahr	Figuren-schokolade ⁶¹		Feiner Cacao		Manner Schokolade		Neapolitaner Schnitte		Wert K in Eur ⁶²
	K	Eur	K	Eur	K	Eur	K	Eur	
1895	2,10	29,30	4,40	61,40	2,20	30,7			13,96
1898							2,50	35,80	14,33
1907	2,50	15,60	5,00	31,10	2,76	17,20	2,50	15,60	6,22
1913	2,10	11,60	4,10	22,80	2,60	14,40	2,10	11,60	5,55
1915			7,20	24,00	4,20	14,00	3,20	10,70	3,34
Währungsumstellung in österreichische Schilling & Groschen									
		öS	Eur	öS	Eur	öS	Eur		Wert in Eur
1937		4,30	15,90	4,30	15,90	4,20	15,54		3,70

Tabelle 4: *Preisentwicklung ausgewählter Süßwaren*

Ende des 19. Jahrhunderts zählten Schokoladeprodukte noch zu den Luxusgütern, genauso wie die neu erfundene Neapolitaner Schnitte, die mit einem Preis von 2,50 Kronen nicht gerade preisgünstig war, vor allem wenn man dies in Relation zu dem reinen Kakaopulver pro Kilo sieht. Dies erstaunt angesichts dessen, dass das Kakaopulver hier in seiner Reinform angeboten wurde und die Neapolitaner

⁶¹ Dabei handelte es sich um in Form gepresste Schokolade. Ob diese hohl war, wie der heute so bekannte Schokoladennikolaus oder Osterhase, ist nicht bekannt, jedoch anzunehmen, da ansonsten der Wareneinsatz für den Preis zu hoch gewesen wäre. Es gab diese Schokolade in verschiedenen Formen und Größen, auch für saisonale Anlässe beispielsweise Weihnachten.

⁶² <https://www.oenb.at/docroot/inflationscockpit/waehrungsrechner.html> (zuletzt geöffnet 25.06.2019)

Schnitten nicht aus der exotischen Kakaobohne bestehen. Jedoch wurden damals die Haselnüsse für die Schnittenproduktion, wie der Name schon vermuten lässt, aus der Region um Neapel importiert, daher auch der höhere Preis. Unvorstellbar, dass man für einen Karton mit je 14 Packungen (diese wogen ca. 1 kg.)⁶³, so die Abgabemenge, fast 36 Euro auf den Tisch legen musste. Heute würde man für dieselbe Masse an Waffeln 14 Euro bezahlen.⁶⁴ Nach der Jahrhundertwende ist ein Preisanstieg zu verbuchen, dies ist vor allem der bereits erwähnten staatlichen Preiserhöhung auf Rohstoffe von rund 20% zu verschulden.

Das wohl interessanteste Jahr stellt 1913 dar. Zum einen ist es das Jahr, in dem das Unternehmen den Börsengang wagt und in eine AG umgewandelt wird, zum anderen lässt sich ein Preisrückgang um diesen 20% feststellen, um die Preise fünf Jahre zuvor erhöht wurden. Die Strategie Manners, die Preissenkung der Rohstoffpreise um 20% direkt an die Kunden weiter zu geben, macht sich bemerkbar. Die niedrigeren Preise führten zu höheren Warenumsätzen. Um 1913 waren Warenumsätze in Höhe von 16 Millionen Kronen zu verbuchen, so viel wie nie zuvor (vergleiche Tabelle 3). Auf dieses glorreiche Jahr folgten nun die Kriegsjahre und wie so oft in Krisenzeiten stiegen auch in der Süßwarenbranche die Preise aufgrund des Rohstoffmangels. Der kausale Zusammenhang zwischen den Preissteigerungen und den Rohstoffpreisen ist in diesem Fall eindeutig. Zwischen 1913 und 1915 steigert sich der Preis für das reine Kakaopulver um rund 75%. Manner Schokolade erfuhr eine Preiserhöhung von rund 62% und die Neapolitaner Schnitte eine Preiserhöhung von rund 52%. Je mehr Kakaobohnen und andere seltene Rohstoffe das Produkt beinhaltete, desto höher war der Preisanstieg. Ab 1915 nahm man die Figurenschokolade Nr.802, die zum Vergleich diente, aus dem Sortiment, warum, ist nicht bekannt, jedoch ist zu vermuten, dass die wirtschaftliche Rentabilität einfacher Tafelschokolade größer war als die der Figurenschokolade, vor allem während der Kriegszeit.

Am Ende der Zwischenkriegszeit inmitten der Wirtschaftskrise der 1930er sanken die Preise wieder, jedoch nur der Preis des reinen Kakaopulvers kam an den Preis vor dem Ersten Weltkrieg annähernd heran. Die Preise der anderen beiden Artikel hatten sich fast verdoppelt, zumindest bei der Neapolitaner Schnitte war dies der Fall.

⁶³ Vgl. *Manner*, Familienchronik, 328.

⁶⁴ <https://www.austriansupermarket.com/manner-original-neapolitaner-8er-geschenkpackung>
(zuletzt geöffnet 25.06.2019)

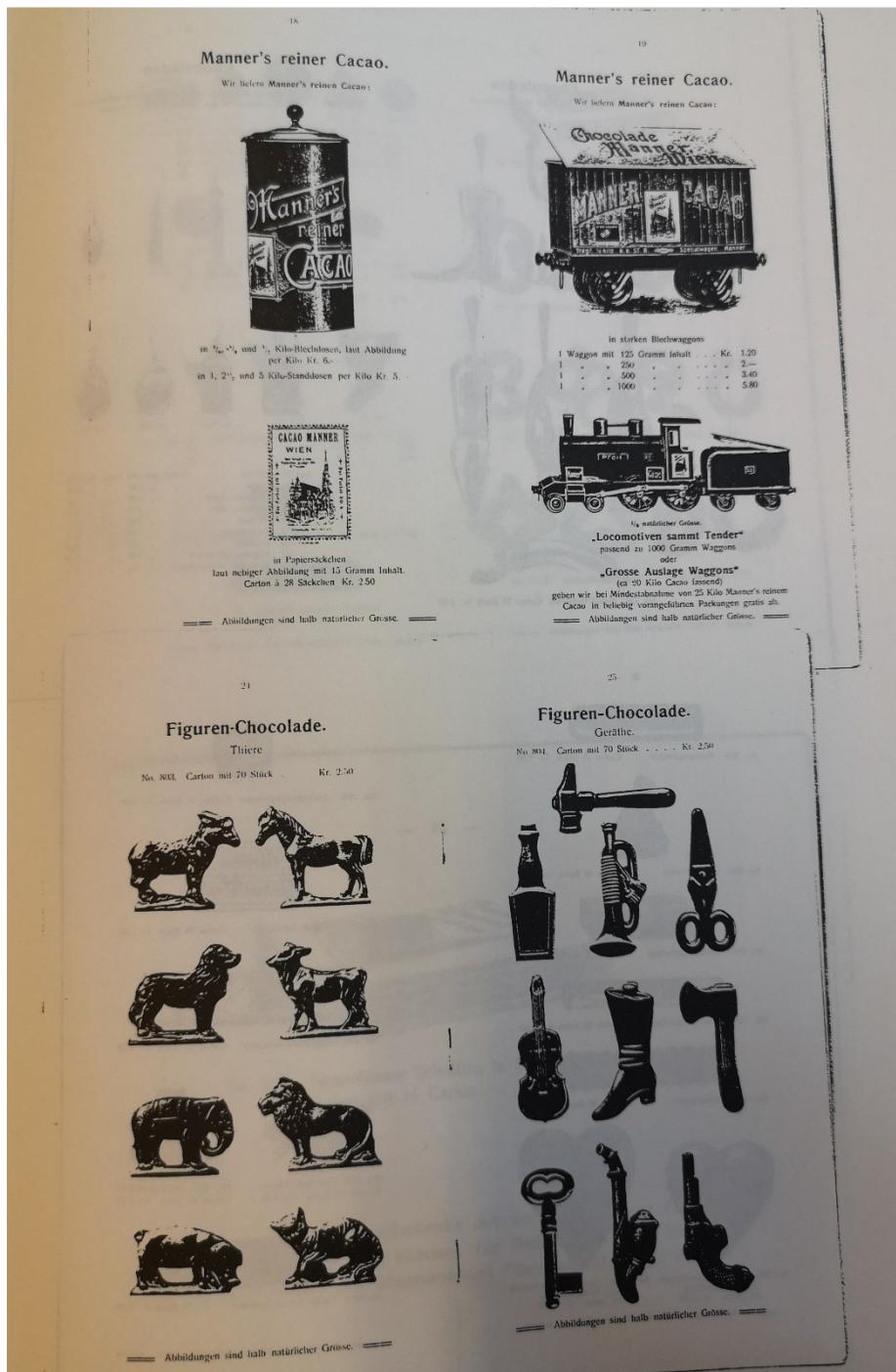


Abbildung 4: Preiskatalog 1907: zu sehen Figurenschokolade & Kakao

Exkurs: Marketing

Die Absatzförderung war lange Zeit der Produktion untergeordnet. Es wurde nicht besonders viel in die Förderung und Vermarktung der Produkte investiert, da man der Meinung war, die Produkte wären Selbstläufer. Im europäischen Raum wurde Absatzvermarktung bis in die 1960/70er vernachlässigt, erst als sich Absatzprobleme auftaten, bemerkte man, dass das amerikanische Konzept des Marketings eine Berechtigung zur Existenz hat.

Tedlow teilt das Konzept des Marketings in drei große Phasen ein. Zum ersten die *Fragmentation*. Dabei handelt es sich laut Tedlow um relativ geringe Absatzmengen in regionalen Märkten. Aufgrund von eingeschränkten Transportmöglichkeiten blieben die Unternehmen und die produzierten Stückzahlen klein. Nur Produkte mit einer passenden Wert-Größe-Relation konnten im überregionalen Vertrieb Erfolg bringen. Ein Beispiel hierfür waren diverse Kolonialprodukte wie Kaffee, Tee oder auch Kakao. In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts entwickelte sich der überregionale Handel exponentiell schnell. In dieser Zeit etablierten sich zahlreiche Marken, die seit dieser Zeit erfolgreich sind. Als zweite Phase nennt Tedlow die *Unification*. Darunter versteht man vor allem die Verbesserung der Distributionswege der Waren, die Etablierung von Marken, sowie die Verkaufsorientierung an den Kunden. Ende des 19. Jahrhunderts veränderten vor allem Eisenbahn und Telegraphie den nationalen bzw. die internationalen Märkte. Verbesserte Logistik und schnelleres Produktionstempo führten zu einer neuen noch nie da gewesenen Reichweite der Produkte. Durch die Etablierung von Marken sicherten sich die Hersteller das Vertrauen ihrer Kunden, die durch die größere Reichweite kein persönliches Verhältnis mehr zu den Herstellern pflegen konnten. Durch die Anonymisierung des gesamten Handelsprozesses verließen sich Kunden beim Kauf und in puncto Qualität auf etablierte Marken. Die Hersteller gaben dafür oftmals ihren Namen und bürgten also mit ihrem eigenen Namen für die Qualität ihres Produktes. In weiterer Folge wurde an der Verkaufsorientierung gearbeitet. Es wurde festgestellt, dass man sich als Produzent an den Wünschen der Kunden zu orientieren habe, um den Absatz zu fördern.⁶⁵

⁶⁵ Tedlow zitiert nach Hartmut Berghoff, Moderne Unternehmensgeschichte (Boston/Berlin 2016), 314 ff.

Als dritte Phase wird die *Marktsegmentierung* gesehen. Durch die Verkaufsorientierung am Kunden erhielten diese im Laufe der Zeit personalisierte und auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Produkte. Produkte wurden abgeändert, um den verschiedenen Kundenbedürfnissen zu entsprechen. Unternehmen begannen mit der Segmentierung ihrer Märkte und mit der Differenzierung ihrer eigenen Märkte.⁶⁶ Durch die Personalisierung der Produkte konnte von den Unternehmen in Folge eine Preiserhöhung vorgenommen werden, das so genannte „value pricing“. Die Kunden waren bereit, mehr für das Produkt zu zahlen, wenn es auf ihre individuellen Wünsche zugeschnitten war. Von diesem Individualisierungsprozess wurde sich eine erhöhte Gesamtnachfrage erwartet und somit auch ein erhöhter Absatz. Nach dieser Phase folgt noch die sogenannte *Hypersegmentierung bzw. Mikromarketing*. Dabei handelt es sich um die systematische Verkleinerung des Marktes, soll heißen, die Marktsegmente werden so individualisiert, um den einzelnen Käufer anzusprechen.

4.10 Personalentwicklung

Durch den großen Erfolg des Unternehmens und den Anstieg der Produktion bedurfte es eines erhöhten Personalaufkommens. Die Nachfrage nach Personal war groß. Bereits zur Jahrhundertwende waren rund 150 Personen im Unternehmen tätig, 1902 bereits 360, bis 1906 wurde der Personalstand fast verdreifacht, es waren bereits 1000 Mitarbeiter beschäftigt. Bis zum Ausbruch des Ersten Weltkrieges wurde diese Zahl nochmals verdoppelt, ja fast verdreifacht, denn nun wurden 2500-3000 Mitarbeiter beschäftigt. Es lässt sich ein ganz klarer kausaler Zusammenhang zwischen Personalentwicklung und Warenumsatz erkennen. Die Warenumsätze verfünfzehnfachten sich bis zu Beginn des Ersten Weltkrieges (siehe Tabelle 3) und ebenso der Personalstand.⁶⁷ Zur Beschäftigungslage während des Ersten Weltkriegs gibt es kaum Unterlagen. Es ist nur bekannt, dass zuerst ein Personalmangel vorherrschte, insbesondere fehlte es an geschulten männlichen Mitarbeitern. Frauen waren im Unternehmen lediglich in der Produktion tätig und mit den technischen Prozessen nicht vertraut. Im Laufe des Krieges wurde dieser Bedarf obsolet, da durch die betrieblichen Einschränkungen und die gedrosselte Produktion weniger

⁶⁶Vgl. Berghoff, Moderne Unternehmensgeschichte, 314 ff.

⁶⁷ Vgl. Andres, Historische Analyse, 80 ff.

Personal benötigt wurde. Zu Kriegsende waren lediglich 200 Beschäftigte im Unternehmen, das entspricht ungefähr einem Zehntel der Beschäftigten vor dem Krieg.⁶⁸

Ähnlich der Situation während des Ersten Weltkrieges gibt es auch für die Zwischenkriegszeit kaum Zahlen zu den Beschäftigten. Hans Peter Andres hat eine allgemeine Berechnung für die Süßwarenindustrie vorgenommen. Da anzunehmen ist, dass es den Betrieben, die den Ersten Weltkrieg überdauert haben, ähnlich ergangen ist wie dem Unternehmen Manner, sind diese Berechnungen auch für diese Arbeit von Relevanz. Der Mangel an Rohstoffen und die gedrosselte Produktion nach Kriegsende führten auch zu einem niedrigen Personalstand. Nach der Überwindung dieses allgegenwärtigen Problems konnte die Produktion wieder ausgeweitet und neues Personal beschäftigt werden. Im Herbst 1928 wurde ein Beschäftigungshoch erreicht, dieses war jedoch nur von kurzer Dauer, da gleich darauf die Weltwirtschaftskrise einsetzte und die Beschäftigungszahlen bis zum Jahr 1933/34 um 35% zurückgingen. Diese Entwicklung setzte wiederum parallel zu einem Produktionsrückgang ein, der bis zum Jahre 1937 andauerte.⁶⁹

⁶⁸ Vgl. ebenda, 113.

⁶⁹ Vgl. *Andres*, Historische Analyse, 152.

5. Familienunternehmen in der Süßwarenindustrie

Familienunternehmen spielten bzw. spielen in der österreichischen Wirtschaft und Gesellschaft damals wie heute eine führende Rolle. Aktuell sind 80% der österreichischen Unternehmen der Kategorie Familienunternehmen zuzuordnen. Die österreichische Süßwarenindustrie war und ist schon immer in der Hand von Familienunternehmen gewesen. Es lassen sich einige Beobachtungen machen, warum genau in dieser Branche Familienunternehmen die Überhand gewinnen konnten. Bei Familienunternehmen handelt es sich um von einem Familienmitglied oder mehreren Mitgliedern geführtes Unternehmen. Der Unterschied zu den großen Kapitalgesellschaften ist vor allem der persönliche Bezug und der kleinere Gesellschafterkreis. Wodurch konnte also der enge Bund von einzelnen Familien und der sich im 19. Jahrhundert etablierenden Süßwarenindustrie geschaffen werden? Dies hängt vermutlich mit den Erfindungen und Innovationen zusammen, welche die Familie für das Unternehmen entwickelte, sei es eine besondere Gerätschaft oder eine einzigartige Herstellungsmethode für ein Produkt, ein einzigartiges Produkt, jede Familie hat etwas Einzigartiges geschaffen, worauf sie besonders stolz sein konnte. Meistens wurde ein Patent eingereicht, um die jeweilige Erfindung bzw. Innovation zu schützen, so konnte sich das Unternehmen die Rechte an den jeweiligen Fortschritten sichern. Oftmals handelte es sich auch um die Rezepte für spezielle Süßwaren, die über Generationen in Familienhand blieben und um die ein großes Geheimnis gemacht wurde (berühmtes Beispiel ist die Sachertorte). Der Faktor Mythos, der durch die strenge Geheimhaltung gewisser unternehmerischer Aspekte verstärkt wurde, trug auch zum Erfolg der verschiedenen Unternehmen bei. Man wollte nicht irgendeine Süßigkeit kaufen, man wollte genau dieses eine Bonbon dieses einen bestimmten Unternehmens kaufen, denn die anderen waren einfach nicht das Original. Originalität verhalf auch vielen Unternehmern zum Erfolg, wie zum Beispiel die oben erwähnten Gustav und Wilhelm Heller, die in Österreich erstmals Seidenbonbons produzierten, eine Neuheit am österreichischen Süßwarenmarkt (hier lag der Geschäftserfolg in der Imitation eines woanders bereits erprobten Produkts), oder eben auch Josef Manner mit der Präsentation seiner Neapolitaner Schnitte, die es so auf dem Markt noch nicht gegeben hatte.

Da es sich bei der Wiener Süßwarenindustrie um eine überschaubare Industriesparte handelt bzw. handelte, wurden die größten und wichtigsten Unternehmen schnell bekannt und mit ihnen der Name der eigenen Familie, den viele direkt mit ausgezeichneter Qualität oder eben einem ganz besonderen Produkt verknüpften. Hinter dem Namen stand auch oftmals ein patriarchalischer Unternehmer, der das Bild des Unternehmens zunehmend prägte.

Ein weiterer Aspekt, der die Süßwarenbranche für Familienunternehmen so attraktiv machte war, dass man für diese Industriesparte nicht so viel Eigenkapital aufbringen musste wie in anderen Branchen, etwa in der Schwerindustrie oder im Maschinenbau. Das meiste Kapital benötigte man hierbei mit Sicherheit für diverse technische Innovationen und Fabriksgebäude. Den Sprung in die Selbstständigkeit wagten durch das geringere Startkapital in der Süßwarenbranche viele angehende Unternehmer. Ein geringeres Startkapital bedeutete auch ein geringeres Verlustrisiko, falls der Schritt in die Selbstständigkeit scheiterte.

Dieses Kapitel soll sich nun konkret mit den besonderen Eigenschaften von Familienunternehmen beschäftigen, mit besonderem Augenmerk auf die Generationenfolge und den strukturellen Aufbau des Unternehmens durch bzw. mit Familienmitgliedern. Es sollen die Rollenverteilung, die Übernahmestrategien bzw. auch die Exitstrategien näher erörtert werden. Dazu werden diverse Beispiele demonstriert, die sich nicht immer auf die Süßwarenindustrie beziehen, jedoch soll der spezielle Fokus auf Familienunternehmen in der Süßwarenindustrie liegen, konkret auf dem Beispiel der Josef Manner & Comp. AG.

Das Besondere an der Josef Manner & Comp. AG ist, dass es sich hier seit mehr als 100 Jahren um ein von zwei Familien geführtes Unternehmen handelt. 1900 trat die Familie Riedl durch den Ankauf von Unternehmensanteilen in das Unternehmen ein. Sie war ebenso wie die Familie Manner zu 50% am Unternehmen beteiligt. Die Familie Riedl agiert jedoch seit jeher im Hintergrund des Unternehmens. Im Vordergrund stand und steht die Familie Manner. Es kann nur vermutet werden, warum sich diese Aufgabenverteilung bis heute so hartnäckig gehalten hat. In den Anfangsjahren des Unternehmens hatte es mit großer Sicherheit mit Josef Manner selbst zu tun, der als Patriarch für sein Unternehmen stand. Er selbst scheint in Wien genauso bekannt wie seine Produkte gewesen zu sein. Er agierte quasi als Werbeträger für das Unternehmen. Er war eine Person, der die Kunden vertrauteten, die für das Familienunternehmen stand und für qualitativ

hochwertige Produkte. Ob die Riedls aus freien Stücken in den Unternehmenshintergrund rückten oder dies ein Anliegen Manners war, ist nicht bekannt.

5.1 Begriffsdefinition

Es existiert eine Vielzahl an Definitionen für den Begriff Familienunternehmen, der sich im Lauf der Zeit auch immer weiterentwickelt hat. Die Charakteristika dieses Unternehmenstyps haben sich ebenso weiterentwickelt wie die Unternehmen selbst.

Laut Claus Löwe müssen Unternehmen folgende drei Faktoren auf jeden Fall erfüllen, um als Familienunternehmen gelistet werden zu dürfen:

- „Das Kapital der Familienunternehmung wird in der maßgeblichen Mehrheit durch die Familie aufgebracht
- Ein oder mehrere Familienvertreter üben entscheidenden Einfluß auf die Leitung der Unternehmung aus oder stehen selbst in der Unternehmerfunktion.
- Die Kapitalgeber haben den Willen, die Unternehmung der Familie zu erhalten. Damit verbinden sie vor allem die Absicht, das Eigentum an der Unternehmung und die leitende Funktion an die nachfolgende Generation weiterzugeben bzw. den Kreis der Beteiligten so zu gestalten, daß der Familie ein entscheidender Einfluß bleibt.“⁷⁰

Bestimmend für die Klassifizierung eines Unternehmens als Familienunternehmens sind also insbesondere drei Merkmale: Erstens die Verteilung des Kapitals, zweitens der Einfluss der Familie auf das Unternehmen und drittens der Wille zur Erhaltung des Unternehmens. Entscheidend ist hierbei, dass der größte Teil des Kapitals der Unternehmung von der Familie aufgebracht wird, sprich mindestens 50% der Unternehmensanteile müssen in Familienbesitz sein. Weiters definiert sich ein Familienunternehmen darüber, dass eines oder mehrere Mitglieder der Familie eine einflussreiche oder sogar eine leitende Funktion im Unternehmen einnehmen. Die aktive Mitarbeit der Familienmitglieder ist jedoch nicht zwingend nötig, auch mit einem externen Manager bleibt der Charakter des Familienunternehmens

⁷⁰ Claus Löwe, Familienunternehmungen (Bern 1980), 29.

erhalten, wenn die Familie durch beispielsweise einen oder mehrere Sitze im Aufsichtsrat ihr Mitspracherecht behält.⁷¹

5.2 Charakteristika

Weissmann und Artmann definieren als weiteres wichtiges Wesensmerkmal von Familienunternehmen das Wechselspiel zwischen den vier Interessenfeldern:

- Familie
- Unternehmen
- Privatvermögen
- Persönlichkeit des Unternehmers

Dabei überlappen sich die Felder teilweise bis hin zur Deckungsgleichheit. Ein Familienunternehmen stellt eine große persönliche Herausforderung für den Unternehmer dar, er muss dabei die drei Faktoren Macht, Geld und persönliche Verbindungen und Gefühle unter einen Hut bringen und gewinnbringend managen.⁷²

Durch die Überschneidung von Unternehmens- und Familiensphäre sind die Unternehmen meist ein Spiegelbild der Traditionen, Werte, Stärken und auch Schwächen der Unternehmerfamilie. Charakteristisch für Familienunternehmen sind die Ziele nach materieller Sicherung der Familie, der Nachfolge und dem Streben nach langfristigem wirtschaftlichem Erfolg.

Wie bereits erwähnt, ist die Verflechtung der beiden Interessenfelder Familie und Unternehmen eines der Hauptmerkmale von Familienunternehmen. Auf familiärer Ebene sind emotionelle und lebenslängliche innerfamiliäre Verbindungen zu beobachten, die zum einen eine wichtige Motivation bilden, zum anderen auch einen großen Risikofaktor darstellen. Auf der anderen Ebene findet sich das Unternehmen wieder, das häufig andere Ziele verfolgt als die Familie. Wirtschaftliche und persönliche familiäre Interessen sind oft konträr angesiedelt, dadurch kann ein Spannungsfeld zwischen Familie und Unternehmen entstehen.

Folglich nehmen ein oder mehrere Mitglieder der Familie eine Rolle auf familiärer Ebene ein und zusätzlich eine Rolle auf unternehmerischer Ebene. Diese Person ist

⁷¹ Vgl. Ronald Nagy, Johann Risak (Hg.), Generationenfolge in Familienunternehmen. Übergaben erfolgreich gestalten (Wien 1999), 38 ff.

⁷² Vgl. Alexander Artmann, Arno Weissmann, Was Familienunternehmen von anderen Unternehmen unterscheidet. In: Erwin J. Frasel, Hannah Rieger (Hg.), Family Business Handbuch. Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen (Wien 2007), 20.

im Spannungsfeld dieser beiden Ebenen gefangen, da man davon ausgehen kann, dass die persönlichen Interessen meist oder zumindest häufig anders sind als die unternehmerischen und die daraus resultierenden Handlungen von der jeweiligen Rolle der Person ausgeführt werden müssen.⁷³

5.2.1 Werte

Werte, in Zusammenhang mit Familienunternehmen, vermitteln nicht primär ein Wertesystem auf moralischer Ebene, sondern vielmehr alle Ansichten, die die Familie vertritt oder vertreten möchte. Diese Überzeugungen stammen meist aus der Gründerzeit des Unternehmens, in der Gegenwart kennt man diese Wertesysteme unter den Begriffen Unternehmensphilosophie oder als Teil der Corporate Identity. Eben diese Werte, die von dem Gründer geschaffen bzw. ausgelebt werden oder wurden, sind für die Entscheidungsfindung hilfreich und bringen eine gewisse Stabilität in die Unternehmerfamilie und in das zugehörige Unternehmen. Dabei werden diese Werte oder Verhaltensweisen oftmals unbewusst vermittelt bzw. ausgelebt, es handelt sich dabei auch häufig um intuitive Handlungen des Eigentümers, der durch dieses Vorgehen die Charakteristik des Unternehmens schuf und prägte. Für die nachfolgenden Generationen ist es des Öfteren schwierig, diese „Unternehmensphilosophie“ fortzuführen, da sie sich diese Werte und Ansichten zuerst aneignen müssen und nicht intuitiv handeln können, wie es der Gründer des Unternehmens zu seiner Zeit tat.

Die ausgelebten Werte prägen jedoch nicht nur das Unternehmen, sondern verleihen auch der zugehörigen Familie eine Identität. Daraus entsteht eine wechselseitige starke Verbundenheit: Die Familie identifiziert sich mit dem Unternehmen und das Unternehmen wird mit der Familie identifiziert.⁷⁴

„Das Unternehmen ist Wert in einem mehrfachen Sinn. Zunächst und vor allem ökonomischer Wert, dann aber auch die Manifestation der Tüchtigkeit von Gründer und Familienangehörigen, Gestalt gewordene eigene Geschichte, oftmals der die individuellen Existzenzen beherrschende Faktor, emotional hoch besetztes Objekt von Zuneigung und Ablehnung. Als solches ist das Unternehmen handlungsleitender Faktor der meisten Entscheidungen. Es ist quasi Familienmitglied.“⁷⁵

Das Ausleben der gemeinsamen Werte kann innerhalb der Familie, wie bereits erwähnt, eine enge Verbundenheit schaffen. Gerade das Auftreten nach außen und die kollektiv ausgelebten Werte vermitteln das Bild einer starken

⁷³ Vgl. Risak, Nagy (Hg.), Generationsfolge, 49-50.

⁷⁴ Vgl. Kirsten Baus, Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern (Stuttgart 2016), 56.

⁷⁵ Ebenda, 57.

Unternehmerfamilie. Werte sind also von äußerst großer Bedeutung innerhalb der Familienunternehmen, dies ist vor allem auch ein gravierender Unterschied zwischen diesem Unternehmenstyp und Kapitalgesellschaften. Dies wird in einem der folgenden Kapitel noch detailliert erörtert.

Auch das Familienunternehmen Manner hat einen Wertekanon ausformuliert, an dem sich ihr Handeln orientiert. Unterpunkte im Wertekanon, die auf der Homepage zu finden sind, sind folgende:

- Gesellschaftliche Verantwortung

Hierbei handelt es sich um den Beitrag, den das Unternehmen an der Entwicklung seines gesellschaftlichen Umfelds leistet und dass man sich bei den Handlungen, die das Unternehmen tätigt, stets an Gesetze und ethische Prinzipien hält und rechtmäßig agiert.

- Berücksichtigung der Konsumentenwünsche

Eines der obersten Gebote ist die Kundenzufriedenheit, die es durch die hohe Qualität der Produkte zu sichern gilt. Es gilt dabei auch, auf die sich wandelnden Bedürfnisse des Kundenstammes einzugehen.⁷⁶

- Markenbewusstsein

Die Marke „Manner“ selbst gilt als höchstes Vermögensgut des Unternehmens. Für das Unternehmen selbst hat sie den höchsten Wert, da an die Marke vieles gebunden ist: Der Erfolg und der Ruf des Unternehmens, aber auch die Integrität und das Engagement der Mitarbeiter.

- Mitarbeiterwertschätzung

Die Wertschätzung der Mitarbeiter ist auch ein elementarer Bestandteil des Wertekanons. Hier handelt es sich vor allem um einen fairen und teamorientierten Umgang untereinander und miteinander. Die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter ist ebenso wichtig für das Unternehmen wie der Respekt der Unternehmensführung gegenüber den Rechten der Belegschaft und ihrer Diversität.

- Fortschritt/Innovation

⁷⁶ Vgl. <http://josef.manner.com/de/download/file/fid/14993> (zuletzt geöffnet am 22.02.2019) 5-6.

In Punkt Fortschritt und Innovation gibt das Unternehmen an, dass man hier sehr bedacht zu agieren hätte und nur dort investiert, wo man sich Wettbewerbsvorteile erwartet, die zu langfristigen Erfolgen führen.

- Reputation des Unternehmens

Der Ruf des Unternehmens soll eben durch die Einhaltung dieser Werte und das Versprechen, die Geschäfte ordentlich zu führen, gewahrt werden.⁷⁷

5.2.2 Unternehmensphilosophie

Unter Unternehmensphilosophie versteht man die Werte bzw. die Grundorientierung und Verhaltensgrundsätze, die ein Unternehmer für sein Unternehmen definiert. Die exakte Definition des Begriffes gestaltet sich aufgrund der variierenden Begrifflichkeiten und Inhalte, die dafür in Betracht gezogen werden können, schwierig. Die Unternehmensphilosophie ist ein fundamentaler Bestandteil des operativen und strategischen Managements, in dem interne Interaktionen und ein Leitfaden für die Belegschaft sowie für das Management festgelegt werden, die Formulierung und Definition dieser obliegt hier dem Eigentümer. Eine klar ausformulierte Unternehmensphilosophie kann dazu beitragen, dass sich Mitarbeiter und andere im Unternehmen agierende Personen stark mit dem Unternehmen identifizieren und dies kann eben in der Folge auch zu einer erhöhten Motivation führen. Gerade in Familienunternehmen ist die Unternehmensphilosophie stark mit den Werten und Traditionen der Eigentümerfamilie verknüpft. „Daher wird davon ausgegangen, dass Familienunternehmen eine Unternehmensphilosophie verfolgen, die eher an substanziellem, d.h. sozio-emotionalen Aspekte, orientiert ist, während Nichtfamilienunternehmen stärker zweckgebundene Philosophien verfolgen“⁷⁸ Interessant am Familienunternehmen Manner ist, dass Josef Manner als Gründer bereits früh definierte, wie Mitarbeiter in seinem Unternehmen zu agieren haben, aber noch interessanter ist der Befund, dass er bereits während seiner Lehrzeit in Perg in Oberösterreich Verhaltensregeln formulierte, die er für einen erfolgreichen Unternehmer als erstrebenswert ansah. In 14 kurzen Regeln hielt er fest, wie ein Unternehmer zu agieren hat und welche Werte er auszuleben hat, um erfolgreich zu

⁷⁷ Vgl. <http://josef.manner.com/de/download/file/fid/14993> (zuletzt geöffnet am 22.02.2019) 6.

⁷⁸ Philipp von Stietencron, Zielorientierung deutscher Familienunternehmen. Der Zusammenhang zwischen Familieneinfluss, Zielorientierung und Unternehmenserfolg (Wiesbaden 2013), 104.

sein; Weiters notierte er nach der Gründung des Unternehmens Regeln zur richtigen Finanzkalkulation. Im folgenden Abschnitt sollen diese beiden Regelkataloge genauer betrachtet werden und im Anschluss soll aus Vergleichsgründen der nun aktuelle Verhaltenskodex des Unternehmens, der auch als Unternehmensphilosophie verstanden werden kann, genauer betrachtet werden. Josef Manner formulierte hierzu folgende Regeln:

1. Richte deine Aufmerksamkeit auf alles, was dich umgibt und was dir jetzt noch neu ist, und nimm durch bescheidene Fragen Belehrungen über dir fremde Gegenstände von Jedermann willig an; denn es ist niemand so gering, von dem man nicht noch etwas lernen könnte.
2. Sei in Erfüllung deiner Pflichten, in Ausführung der Befehle und Aufträge deines Lehr Herrn und seiner Stellvertreter überhaupt eines Jeden, dem zu gehorchen dir obliegt willig, pünktlich und unverdrossen.
3. Vertheile, wenn viel Geschäfte aufeinander folgen, sie genau und ordnungsmäßig und notire auf der Stelle, wenn auch nur flüchtig das, was aufzuzeichnen ist, ehe du zu etwas Anderen schreitest; denn die Hoffnung, Alles im Gedächtnis treu aufzubewahren, ist trügerisch und die Veranlassung zu sehr vielen Unrechnungen.
4. Vor allen aber sei der Vortheil deines Principals dein hauptsächliches Augenmerk. Suche deßhalb überall zu sparen und mit allem haushälterisch umzugehen, wo es mit Anstand geschehen kann, denn die Ersparung anscheinend geringer Kleinigkeiten, macht in einer Reihe von Jahren schon eine bedeutende Summe aus; abgesehen davon, daß durch diese Gewöhnung ein sparsamer, haushälterischer Sinn für das ganze Leben geweckt wird.
5. Gewöhne dich, bei allen deinen Verrichtungen Besonnenheit und Umsicht mit Schnelligkeit und Behutsamkeit zu verbinden.
6. Suche Übereilungen und Nachlässigkeiten zu vermeiden und beobachte über alles, die strengste Verschwiegenheit.
7. Sei nicht rauh oder unbescheiden, sondern freundlich in Worten und Geberden; denn Bescheidenheit reizt den Käufer, Grobheit schreckt ihn ab.
8. Fertige deine Schreiben zur rechten Zeit, damit die Boten nicht aufgehalten, noch die Fristen versäumt werden.

9. Sortire deine Waare so, daß sie angenehm ins Auge fällt, damit die Käufer dadurch angelockt werden.
10. Schreib ein, ehe du ausgibst und nimm ein, ehe du aufschreibst. Lege dich nicht zur Ruhe, bevor du des ganzen Tages Arbeit oder Handlung aufgezeichnet und was du aufschreibst, das sei lauter klar, verständlich und sauber eingetragen.
11. Lass dich nicht verdriessen, Alles, was du einschreibst, noch einmal zu übersehen.
12. Hüte dich ferner vor unzeitigem Scherz und unreifem faden Witze und spitzfindigen Spotte; sei im Gegentheil artig und zuvorkommend gegen Jedermann und wähle dir zum Umgange Freunde von guten Sitten, und edler Wißbegierde, an die auch dich den wenigen Stunden, die dir die Berufsgeschäfte freilassen, zu Vervollkommung deiner wissenschaftlichen Kenntnisse anschließen kannst; wozu die Mittheilung und Austauschung wechselseitiger Ideen und Gedanken höchst nützlich ist.
13. Vermeide durchaus den Umgang mit schlechter Gesellschaft, mit unsittlichen Personen jeden Geschlechtes, die durch die größtentheils entstehenden Versuchungen, und Lockungen zur Untreue gegen den Principal und anderer Personen Eigenthum, die bei der Leichtigkeit der Mittel und Wege dazu, nirgends besser als beim Handelsstande ausgeübt werden könne.
14. Vermeide ferner jede Klatscherei und Zänkerei mit dem Gesinde und den sonstigen Hausgenossen eben sowie zu enge Freundschaft und gemeine Vertraulichkeit gegen sie, sondern gehe stets auch bei vorkommenden Kränkungen und Verleumdungen ruhig deiner Wege gerade aus, und dein so eingerichtetes Benehmen wird dir die Achtung, die der Ungebildete vor dem Gebildeten hat, auch in deinen jetzigen Verhältniße erzwingen. So läblich auch für den Kaufmann die wohlangebrachte Sparsamkeit ist, so muß doch der Geiz ihm ganz fremd sein, und trotzdem [unvollendet Text]⁷⁹

Dieser in etwas holprigen Deutsch verfasste Regelkatalog stellt zwar per se noch keine ausformulierte Unternehmensphilosophie dar, aber er enthüllt einen

⁷⁹ Manner, Familienchronik, 12-13.

Verhaltenskodex, den Josef Manner für sich selbst wohl erschaffen hat, um an seinen Werten und Zielen festhalten zu können. Inhaltlich beschäftigt sich dieser Verhaltenskodex primär mit den moralischen Vorstellungen und Erwartungen, die Josef Manner bereits damals an einen Mitarbeiter bzw. angehenden Unternehmer stellte. Dabei wird vor allem auf die persönliche Einstellung der Mitarbeiters Bezug genommen. Es wird zum Beispiel erläutert, wie man sich anderen Geschäftspartnern bzw. Vorgesetzten gegenüber verhalten sollte, aber auch wie man sich in seiner Position verhalten sollte. Damit ist gemeint, dass man stets pflichtbewusst und ordentlich agieren sollte, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Dieser Regelkatalog wirkt etwas überspitzt formuliert, auch bereits für die damalige Zeit. Einige Formulierungen greifen tief in die Privatsphäre der Mitarbeiter ein, wobei hier die Überlegung gilt, ob diese völlig überspitzten Formulierungen eher für angehende Kaufleute formuliert wurden und nicht für die Mitarbeiter, denn es ist kaum vorstellbar, dass ein Unternehmer seinen Mitarbeitern vorschreiben kann, mit wem sie sich in ihrer Freizeit treffen und wem sie ihr Vertrauen schenken sollten. Münszt man dies aber auf angehende Unternehmer, wie es Josef Manner damals war, um, so ergibt dies mehr Sinn, denn nur wer die richtigen Kontakte unterhält und alles penibel plant und Buchhaltung führt kommt zum Erfolg, so die Gedanken Manners. Dies ist an und für sich nicht falsch, doch der Gesamteindruck dieses Regelwerkes wirkt ein bisschen zu übereifrig, was sich auch wieder auf den unbändigen Unternehmergeist Josef Manners zurückführen lässt.

Nach der offiziellen Gründung des Unternehmens definierte Manner zudem schon sehr früh Regeln zur Finanzkalkulation, an die sich seine Mitarbeiter zu halten hatten. In diesen fünf Regeln definierte er genau, wie der Unternehmensgewinn vorzukalkulieren sei:

- 1.) „Genaue Berechnung des wirklichen netto Eigenpreises sämmtlicher Rohwaren.
- 2.) Genaue Berechnung sämmtlicher Regien, als Rabatte, Provisionen, gehalte [sic], Löhne, Steuer, Amortisationen, Zinsen, Frachten, Beheizung, Beleuchtung, Wasser, Reparaturen, Reclame etc.

- 3.) Feststellung der mittleren Leistungsfähigkeit der Gesammtanlage, auf jeden einzelnen Artikel.
- 4.) Genaue Berechnung der einzelnen Artikel vermittels der Rezeptur und fortwährende Proben unter Berücksichtigung des Umsatzes, der Regien und des Reingewinnes.
- 5.) Aufstellung aller Erträge sämmtlicher Artikel in der gemutmaßten oder früher erreichten Höhe des Umsatzes unter Prüfung oder Schätzung der vergangenen, gegenwärtigen und zukünftigen Leistungsfähigkeit der Gesammtanlage.“⁸⁰

Auch hier ist wieder klar erkennbar, mit welcher Sorgfalt und Genauigkeit Josef Manner an seine Unternehmensführung heranging. Seine charakterlichen Stärken, die er bereits während seiner Lehrzeit für die Formulierung seiner Verhaltensregeln für Mitarbeiter einsetzte, werden auch in diesen Regeln widergespiegelt. Josef Manner selbst sagte über die Kalkulation, dass es die wichtigste Aufgabe des Unternehmers sei, die richtigen Preise zu finden, da von einer richtigen Kalkulation der Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens bestimmt werde. Er war auch darauf erpicht, eine möglichst genaue Kalkulation zu erstellen, da diese den Jahresgewinn fast exakt voraussagen könne. An diese Regeln hatten sich die Mitarbeiter zu halten und sie sollten versuchen, diese bestmöglich umzusetzen.

Auf der aktuellen Homepage des Unternehmens findet man einen „Code of Conduct“, zu Deutsch Verhaltenskodex, aus dem Jahr 2017, der auch als eine Art Unternehmensphilosophie verstanden werden kann. Unter dem Punkt Vision findet man das folgende Statement: „Wir stehen für Wiener Süßwarengenuß, den wir voller Stolz mit unseren Produkten international repräsentieren.“⁸¹ Als wichtiger „Bulletpoint“ der Unternehmensphilosophie wird zum Beispiel die Kundenzufriedenheit angesprochen, wie schon unter dem Unternehmensgründer. Das Unternehmen strebt die Zufriedenheit der Kunden an, die auf die ausgezeichnete Qualität der Markenprodukte setzen. Für die Zufriedenheit der Kunden sind auch die Mitarbeiter mitverantwortlich, die danach streben sollen, die bestmögliche Qualität zu bieten. Weitere wichtige Punkte, die in diesem Leitfaden definiert werden, sind der Umgang mit Mitarbeitern bzw. die Forderungen, die an diese

⁸⁰ Manner, Familienchronik, 296 bzw. 19-20.

⁸¹ <http://josef.manner.com/de/download/file/fid/14993> (zuletzt geöffnet am 22.02.2019), 3.

gestellt werden, aber auch der Umgang mit Lieferanten und Geschäftspartnern sowie mit Konsumenten und Behörden. In diesem Zusammenhang finden sich Begriffe wie Vertrauen, Zuverlässigkeit und Flexibilität hinsichtlich der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Parteien.⁸² Das Unternehmen Manner definiert in diesem Verhaltenskodex, dass man stets bestes Verhalten anstrebt allen involvierten Parteien gegenüber. Hinsichtlich des Konsumenten lässt sich hier herauslesen, dass man dem Konsumenten offen und deutlich kommuniziert, welche Produkte er erwirbt, und man versucht, beste Qualität zu einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis zu offerieren.

5.2.3 Ziele

„Ziele sind Fundamentalentscheidungen für die Zukunft von Familie und Unternehmen. Im Gegensatz zu den Werten sind Ziele finalen Charakters.“⁸³ Generell gilt auch für die Ziele eines Unternehmens, ähnlich wie bei den Wertvorstellungen, dass es für die Gründergeneration einfach ist, diese zu verfolgen und auszuleben, da der Gründer seine Ziele genau vor Augen hat, während sich die nächsten Generationen die Ziele für das Unternehmen wieder neu erarbeiten müssen. Dabei geht es nicht um Festlegung und Ausformulierung der Ziele für das Unternehmen allein, sondern auch für die Familie. Für beide Systeme gilt es, längerfristige Ziele zu setzen, von denen beide profitieren können, wobei sowohl der Fortbestand des Unternehmens gesichert werden soll als auch das Wohlergehen der Familie.

Dabei scheint es tendenziell für viele Unternehmerfamilien einfacher zu sein, die Zielsetzung für das Unternehmen zu erarbeiten als jene für die eigene Familie. Dabei sind diese Überlegungen genauso wichtig für den Erhalt des Unternehmens wie die operativen bzw. strategischen Entscheidungen auf Unternehmensebene.⁸⁴

„Konkreter als bei den Werten geben sie dem Handeln einer Unternehmerfamilie Richtung, bündeln Kräfte und machen Erfolg und Misserfolg sichtbar. Wie detailliert oder allgemein diese Ziele formuliert werden, hängt von der Rolle ab, die die Familie im Unternehmen spielen will; ob sie aus dem operativen Management, aus einem Kontrollorgan oder aus ihrer Stellung als Kapitaleigner steuert.“⁸⁵

Die Zielsetzung für die Unternehmerfamilie betrifft neben den operativen auch die strategischen Entscheidungen. Konkret betrifft dies die Punkte Renditeerwartungen

⁸² Vgl. ebenda, 3.

⁸³ Baus, Familienstrategie, 60.

⁸⁴ Vgl. ebenda, 60-61.

⁸⁵ Ebenda, 61.

und Finanzzielsetzungen des Unternehmens. In Korrelation dazu stehen folglich die Entscheidung über den Einfluss der Familie auf das Unternehmen und die Wachstumserwartung desselben und auch das Risikoverhalten.

Auf familiärer Ebene ist nach dem allgemeinen Ziel des Unternehmensfortbestands auch der Zusammenhalt der Familie zu gewährleisten. Wie bereits erwähnt, ist es für viele Familien schwierig, für das System Familie Ziele zu erarbeiten, teilweise werden diese komplett ignoriert, dadurch kann aber das andere wesentliche Ziel, der Erhalt des Unternehmens, in Gefahr geraten. Ohne Zusammenhalt und Teamwork in der Familie ist der Fortbestand des Unternehmens schwierig zu managen. Natürlich verändert sich in den nachfolgenden Generationen das Verhältnis zwischen Unternehmen und Familie, da nicht nur mehr der Eigentümer als Entscheidungsträger fungiert, sondern eben mehrere Gesellschafter. Zur Zielsetzung gehört auch die Bestimmung der zukünftigen Rollen der Familienmitglieder im Unternehmen. Wer übernimmt welche Rolle? Nimmt man eine Rolle in der Operative ein oder übergibt man an einen Fremdmanager und bleibt als Gesellschafter im Hintergrund aktiv? Es kann auch sein, dass der Verkauf des Unternehmens als Ziel gesetzt wird. Die Vorsorge für die Familie sollte eben auch ein Thema sein, nicht nur die Rentabilität des Unternehmens. Es gilt auch, auf die Altersvorsorge der Familienmitglieder zu achten sowie auf die Bildung von Privatvermögen. Dieses Ziel ist jedoch nur schwer zu vereinbaren mit der Maximierung der Eigenkapitalquote des Unternehmens, falls dieses erhalten werden soll. Ein offener Dialog innerhalb der Familie erleichtert die Zielsetzung und deren gemeinsame Erarbeitung sollte eine prioritäre Rolle im Unternehmen einnehmen, um einen längerfristigen Erfolg zu erzielen. Daher sollten sich die Familienmitglieder nicht nur die Frage stellen, wo soll das Unternehmen hin, sondern, wo soll das Unternehmen in zehn Jahren sein. Es ist immer angemessen, in einem größeren Rahmen und auf lange Frist zu denken und zu planen, anstatt nur den Erfolg auf kurze Sicht zu sehen.⁸⁶

⁸⁶ Vgl. *Baus*, Familienstrategie, 62-64.

5.3 Vergleich Familienunternehmen und Kapitalgesellschaften

Familienunternehmen unterscheiden sich in wesentlichen Gesichtspunkten von den anonymen Kapitalgesellschaften. Den elementaren Baustein eines Familienunternehmens stellt der Eigentümer dar. Im Familienunternehmen liegen die Entscheidungskompetenz und das Eigentum an einem Unternehmen bei einer Person oder Familie, während in Kapitalgesellschaften Aktionäre und Manager eingesetzt werden, um zu agieren. Durch die langen Vorgänge, die es in Kapitalgesellschaften braucht, um Entscheidungen zu fällen, verzögern sich Vorhaben zeitlich meistens. Im Familienunternehmen hat der Eigentümer das letzte Wort und die Vorgänge verkürzen sich durch die direkte Ansprache desjenigen.

Der Eigentümer fungiert im Unternehmen meist nicht nur als Entscheidungsträger, sondern auch als Aushängeschild und Leitfigur, die menschliche Nähe schafft. Generell ist die Unternehmerfamilie meist sehr präsent in ihrem Unternehmen. Durch ein bestimmtes Wertesystem, das sie einheitlich verbindet und das die Familie vertritt, können sich auch meistens die Mitarbeiter mehr mit dem Unternehmen identifizieren und stehen diesem loyal gegenüber. Anonyme Konzerne müssen viel Aufwand betreiben, um die Loyalität ihrer Mitarbeiter zu sichern.

Diese Nähe zur Unternehmerfamilie bzw. zum Eigentümer wirkt sich vor allem auch beim nächsten Unterscheidungsfaktor aus, der Kundenorientierung. Während den großen Konzernen allmählich der Kontakt zu den Kunden entgleitet, ist es für Familienbetriebe wichtig, sich eng an den Bedürfnissen ihrer Kunden zu orientieren.

Ein konkretes Beispiel für den Stellenwert, den der Kundenkontakt in Familienunternehmen hat, findet sich in Bezug auf die Josef Manner AG in der Familienchronik. Hier schreibt der Enkel von Josef Manner über die Ambitionen, die dieser hatte, um die Wünsche seiner Kunden zu erfüllen: „Großvater hat oft mit seinen Mitarbeitern Nächte durchgearbeitet, um Kundenwünsche zu erfüllen und die Mutter Katharina hat den Haushalt gemacht und für das leibliche Wohl gesorgt.“⁸⁷ Ein weiteres Beispiel dafür, dass Josef Manner stets den Kontakt zu seinen Kunden gepflegt hatte, ist folgende Anekdote aus der Familienchronik, die verdeutlicht, dass sich der Firmenchef für keine Arbeit zu gut war:

⁸⁷ Manner, Familienchronik, 21.

„In dieser Zeit ist es vorgekommen, daß ein Greißler aus Floridsdorf den Mann kennengelernten wollte, der wegen eines einzigen Kartons ein Fuhrwerk zu ihm geschickt hatte. Als er den jungen Mann sah, meinte er: ‚Nein, nicht Sie, Ihren Vater will ich sprechen‘ und war sehr überrascht, als der junge Mann selbstbewußt sagte: ‚Der Manner bin schon ich!‘ Prompte Belieferung der Kunden war oberstes Gebot des Fuhrparkes – damals wie heute!“⁸⁸

Wie bereits erwähnt, ist in einem Familienunternehmen auch das Privatvermögen des Eigentümers bzw. das der Unternehmerfamilie veranlagt. Dadurch ist das Risiko in einem solchen Unternehmen bei weitem höher als in einem großen Konzern, der eine Fehlinvestition leichter verkraften kann und deren Auswirkungen nicht sofort direkt den Einzelnen betreffen. Im Konzern verkaufen infolgedessen die Aktionäre ihre Aktien, während sich der Eigentümer dazu gezwungen sieht, sein eigenes Vermögen zu investieren, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Die Haltung der Familiengesellschafter ist auch konträr zu der der Konzernaktionäre. Für Aktionäre ist meistens nur der kurzfristige Output und Gewinn von Bedeutung, während die Gesellschafter an einem langfristigen Erfolg interessiert sind.⁸⁹

5.4 Interne Rollenverteilung und Umgangsformen

Innerhalb eines Unternehmens gibt es verschiedene Rollen. Diese werden entweder von Familienmitgliedern eingenommen oder von familienexternen Gesellschaftern besetzt. Den meisten Unternehmerfamilien ist die Brisanz dieses Themas in seiner Gänze gar nicht bewusst bzw. bekannt. Die interne Rollenverteilung birgt ein hohes Konfliktpotenzial für die Unternehmerfamilie bzw. für das gesamte Unternehmen. Dabei stellen sich folgende Fragen: „Wer führt das Unternehmen? Wer von der Familie darf im Unternehmen arbeiten? Wer wird am Unternehmen beteiligt? Wer gehört zur Familie und wer nicht? Wer führt die Familie?“⁹⁰ Vor allem Unklarheiten und eine gewisse Tabuisierung innerhalb des Familien- bzw. Gesellschafterkreises führen hier oftmals zu Ungereimtheiten und in weiterer Folge zu oft jahrzehntelang andauernden Streitigkeiten. Auch hier bedarf es gut ausformulierter Regeln, um den gewünschten Erfolg zu erreichen, werden keine Regeln festgelegt, stellt die wahllose Rollenverteilung eine Gefahr für die Handlungsfähigkeit dar.⁹¹

⁸⁸ Manner, Familienchronik, 22.

⁸⁹ Vgl. Artmann, Weissmann, Familienunternehmen, 22-24.

⁹⁰ Baus, Familienstrategie, 65.

⁹¹ Vgl. ebenda, 65.

Selbiges gilt für die Umgangsformen. Mit dem guten Umgang miteinander bzw. untereinander steht und fällt das Unternehmen. Nur wenn alle an einem Strang ziehen und gewillt sind, zusammenzuarbeiten und respektvoll miteinander umzugehen, kann das Unternehmen langfristig erfolgreich sein und die Kooperation zwischen Familienmitgliedern und den Gesellschaftern funktionieren. Sind bereits interne Konflikte entstanden, bedarf es guter Kommunikation und eines guten Willens, wieder auf einen grünen Zweig zu kommen, denn die Fronten sind häufig verhärtet und der Umgang miteinander schwierig, da die Beziehungen erheblichen Schaden davongetragen haben. Bei den Umgangsformen in Familienunternehmen sollten sich alle Beteiligten möglichst an einen ungeschriebenen Fairnesskodex und seine Regeln halten.⁹²

„Die erste Regel des *Fairnesskodex* könnte lauten: *Sei konstruktiv*, das bedeutet vor allem, verstoße niemals als erster gegen Regeln. Daran schließt die zweite Regel an: *Versuche nicht zu tricksen*. Komplettiert wird der Kodex durch die dritte Regel: *Sei bereit zu verzeihen*. Zu ergänzen ist hier...aber nicht allzu oft.(...) Auf den Punkt gebracht, folgt aus diesen Regeln fairen Verhaltens in der Familie die schlichte Botschaft: Seid nett zueinander – oder trennt euch.“⁹³

Bei der Josef Manner & Comp. AG war die Rollenverteilung im Unternehmen besonders interessant und komplex, da Josef Manner bereits 1897 einen Gesellschaftervertrag mit Alfred Teller abschloss, in dem beide je zur Hälfte als Begünstigte eingetragen waren. Nun galt es also, die Rollen zu verteilen, aber nicht nur innerhalb einer, sondern zweier Familien. Josef Manner erhielt bereits von Beginn an Unterstützung von diversen Familienmitgliedern in verschiedenen Bereichen des Unternehmens. Im Jahr 1898 verstarb die Frau von Alfred Teller an Kindbettfieber. Nach einem Jahr Trauerphase präsentierte er den Manners seine neue Lebensgefährtin. Schnell stand jedoch fest: Die neue Frau dürfe nicht ins Unternehmen eintreten. Dieser Konflikt veranlasste Alfred Teller am 16. Oktober 1900, seine Anteile zu verkaufen, hierfür siehe Kapitel Teilverkauf. Er verkaufte an seinen Schwager Riedl, und die Riedls waren fortan die zweiten Teilhaber des Unternehmens. Im Folgenden soll nun versucht werden, die Rollenverteilung chronologisch zu analysieren, daher sollen alle Familienmitglieder und ihre Rollen während ihrer Schaffenszeit erläutert werden.⁹⁴

⁹² Vgl. ebenda, 71-73.

⁹³ Ebenda, 73.

⁹⁴ Vgl. *Manner*, Familienchronik, 22.

Josef Manner fungierte in den Gründungsjahren als alleiniger Geschäftsführer und Eigentümer des Unternehmens, bis er sich dazu entschied, seine Teilhaber, zuerst Teller, dann Riedl, zu gleichen Teilen am Unternehmen zu beteiligen. Er war das Familienoberhaupt und zugleich Chef und das Gesicht des Unternehmens. Seine Ehefrau Amalia war einer seiner ersten Angestellten seit dem Jahr 1890.⁹⁵ Sie wurde zuerst als Reinigungskraft angeheuert, später war sie offiziell als Magazineurin in der Heiratsurkunde eingetragen, doch in Wahrheit war sie omnipräsent und die „Stütze des Chefs“.⁹⁶ Nach einigen vorhergehenden erfolglosen Versuchen, einen geeigneten Teilhaber zu finden, entschied sich Josef Manner das Unternehmen, ab dem Jahr 1893 „Halbe Halbe“ mit seinem Buchhalter Alfred Teller aufzuteilen. Josef Manner entschloss sich vermutlich aufgrund der sorgfältigen und strebsamen Arbeitsweise Tellers für diesen als Teilhaber.⁹⁷ Wie bereits oben kurz erwähnt, war Teller bis zum Zwist zwischen den beiden Familienoberhäuptern im Unternehmen bis 1898 tätig und als Teilhaber begünstigt. Auch die beiden Brüder Josef Manners, Rudolf und Karl, arbeiteten in dem Familienunternehmen, eigentlich Zweifamilienunternehmen, mit. Rudolf Manner schied 1897 aus dem Unternehmen aus und übernahm die Fleischerei seiner Stieftante in Perg, Karl hingegen blieb bis zu seinem Tod 40 Jahre später im Unternehmen involviert⁹⁸. Karl Manner übernahm viele wichtige Aufgaben im Unternehmen seines Bruders. Er hatte dieselbe kaufmännische Ausbildung in Perg wie sein Bruder erhalten. Er arbeitete als Vertreter und Kundenbetreuer mit und zählte zu den wichtigsten Vertrauenspersonen von Josef Manner. Die beiden Brüder unterhielten ein sehr gutes Verhältnis.⁹⁹ Am 6. Februar 1900 trat die Schwägerin Josef Manners, Rosa Nowak (die Schwester von Josef Manners Ehefrau), in das Unternehmen ein und fungierte dort viele Jahre als Direktorin des Unternehmens. Ebenfalls ab 1900 war Josef Riedl sen. in das Unternehmen, durch den Kauf der Unternehmensanteile seines Schwagers Alfred Teller, involviert. Josef Manner (der Enkel Josef Manners und Familienchronist) berichtet in der Familienchronik davon, dass es wohl mit dem Eintritt der zweiten Riedl-Generation etwas schwieriger wurde, da es galt, gleich drei Söhne und einen Schwiegersohn im Unternehmen

⁹⁵ Vgl. ebenda, 17.

⁹⁶ Vgl. ebenda, 26.

⁹⁷ Vgl. ebenda, 18.

⁹⁸ Vgl. ebenda, 19.

⁹⁹ Vgl. ebenda, 25.

unterzubringen. Das Verhältnis zwischen den beiden Familien dürfte zuerst recht familiär gewesen sein, bis es im Jahr 1913 zu einer Auseinandersetzung kam und die Verbindung einen Bruch erlitt. In der Familienchronik steht dazu geschrieben¹⁰⁰:

„Es existiert ein Protokollbuch aus dem Jahr 1913, in welchem zunächst Sitzungsprotokolle üblicher Art eingetragen sind, in dem auch ein schriftlicher Streit zwischen dem damals jungen, 28jährigen Wilhelm Riedl und dem – zwanzig Jahre war er doch älter! – 48jährigen Josef Manner sen. ausgetragen wurde. Die Schreiberei endete so plötzlich, wie sie begonnen hatte, und anscheinend hat sich dann eine mögliche Form der Zusammenarbeit eingestellt.“¹⁰¹

Auch seitens der Familie Manner trat die zweite Generation, Josef Manner jun. und Carl Manner, im Jahr 1919 in das Unternehmen ein. Carl Manner arbeitete mit großer Begeisterung am Hernalser Standort mit, während Josef Manner jr. im Sägewerk Perg mitarbeitete. Er war begeistert von der Jagd und der Natur, daher bereitete ihm die Arbeit im Sägewerk große Freude.¹⁰²

5.5 Probleme und Konflikte innerhalb Familienunternehmen

In den nachfolgenden Ausführungen sollen mögliche Konfliktsituationen erläutert werden, die sich häufig in Familienunternehmen zutragen. Anhand von exemplarischen Beispielen sollen diese analysiert werden.

5.5.1 Familieninterne Konflikte

Auch Unternehmerfamilien bleiben nicht von familieninternen Konflikten verschont. Diese innerfamiliären Auseinandersetzungen sind absolut normal und ziehen sich bereits seit Anbeginn der Zeit durch die Geschichte der Menschheit. Dabei gibt es wie auch in der Rollenverteilung im Unternehmen verschiedene Konfliktkonstellationen, jedes am Unternehmen beteiligte Familienmitglied kann in eine Auseinandersetzung verwickelt werden. Die Streithemen sind dabei genauso variationsreich wie die Streitparteien. Gestritten wird dabei vor allem über Entscheidungen, die das Wohlergehen des Unternehmens betreffen, aber auch über moralische Themen auf einer persönlichen Ebene, wie zum Beispiel Liebe, Geld, häufig im Zusammenhang mit Erbschaften, Treue und Loyalität der Familie

¹⁰⁰ Vgl. ebenda, 31.

¹⁰¹ Ebenda.

¹⁰² Vgl. ebenda, 38.

gegenüber oder der Entfremdung von derselben.¹⁰³ Es gibt jedoch, wie bei vielen anderen Aspekten, einen Unterschied zwischen normalen Familien und Unternehmerfamilien, dies gilt auch für Konflikte.

„Für Unternehmerfamilien spielen sie [Konflikte] eine besondere Rolle. Sie beschädigen das gemeinsame Interesse, fördern die Entfremdung und werden zum Einfallstor von Individualinteressen. Und es kommt noch ein wichtiger Aspekt hinzu: Unternehmerfamilien neigen dazu, Konflikte zu übersehen oder – noch schlimmer – sie zu tabuisieren.“¹⁰⁴

Konflikte schwächen auf bestimmte Art und Weise die Entscheidungsfähigkeiten der Familie und die Tabuisierung von Konflikten ist sehr gefährlich, da oftmals der Blick auf das Wesentliche verloren geht. Das kann zur Folge haben, dass Konflikte solange ignoriert werden, bis sie unumkehrbaren Schaden angerichtet haben und allerschlimmsten Falles sogar das Ende des Unternehmens bedeuten können.

Im folgenden Abschnitt sollen nun einige Beispiele für familieninterne Konfliktsituationen präsentiert werden, die Kirsten Baus in ihrem Werk analysiert. Diese stehen exemplarisch für häufige Reibungspunkte in Familienunternehmen.

5.5.2 Geschwisterkonflikt

Bernd Bongartz führt ein Unternehmen im Anlagenbau. Beide Kinder, Berthold und Bianca, sind seit Abschluss des Studiums neben dem Vater im Unternehmen tätig. Der Sohn ist seit jeher der designierte Thronfolger. Doch die ehrgeizige Tochter erweist sich als energischer und talentierter, das weiß auch der Senior. Gleichwohl erwartet er, bodenständig und konservativ wie er ist, dass Bianca nicht auf Dauer in der operativen Führung bleibt. Sie steht kurz vor ihrer Heirat, und der Vater hat sie stets in der Rolle der zukünftigen Hausfrau und Mutter gesehen. Da er sie aber auch nicht benachteiligen will, beschließt er, das Unternehmen zu gleichen Teilen an Sohn und Tochter zu vererben. Auf diese Lösung ist er nicht wenig stolz. Schon bald folgt die Probe aufs Exempel. Nach kurzer schwerer Krankheit verstirbt der Vater noch vor Biancas Hochzeit, und die Lösung erweist sich weniger standfest als gedacht. Entgegen der Intention des väterlichen Willens denkt Bianca nicht daran, ihren Sessel in der Firma zu

¹⁰³ Vgl. Baus, Familienstrategie, 3.

¹⁰⁴ Ebenda.

*räumen. Im Gegenteil – sie fordert mehr Kompetenzen ein. Der Bruder pocht auf sein Recht auf die natürliche Thronfolge. Der Konflikt bricht offen aus. Die Geschwister geraten sich beinahe täglich in die Haare. Leitende Mitarbeiter werfen entnervt das Handtuch. Gesellschafterversammlungen finden nur noch im Beisein von Rechtsanwälten statt.*¹⁰⁵

Es ist kein Geheimnis, dass sich Geschwister wegen gewisser Dinge oder Ansichten des Öfteren zu streiten beginnen. Dies ist etwas ganz Natürliches und in allen Gesellschaftsschichten vertreten. In Unternehmerfamilien geht es dabei meist nicht nur um Banalitäten, sondern um viel mehr, da auch hier das System Unternehmen dem System Familie in die Quere kommt und dadurch ein Spannungsfeld entstehen kann. Wie im oben angeführten Beispiel dargestellt, sind häufige Konfliktpunkte von Geschwistern im Unternehmensumfeld vor allem die Hierarchie, Nachfolgeregelungen und die Kompetenzverteilung. Hinsichtlich Konflikte zwischen den Geschwistern Manner in zweiter Generation ist nichts bekannt. Dies mag vielleicht auch daran gelegen haben, dass sich ein Bruder dem Sägewerk in Perg verschrieb, während der andere Bruder in das Unternehmen in Wien eintrat.

5.5.3 Zersplitterung

Die Zersplitterung innerhalb eines Unternehmens kann dafür sorgen, dass das ganze Unternehmen in Konkurs gehen muss. Wann spricht man von Zersplitterung und wie kann es dazu kommen?

Bei der Zersplitterung handelt es sich um ein Phänomen, das im Erbgang auftritt. Die Zersplitterung bedeutet immer eine zunehmende Belastung für das Unternehmen, obwohl dies oftmals von den Unternehmern selbst zuerst nicht so empfunden wird und die Auswirkungen der Zersplitterung unterschätzt werden. Konkret handelt es sich bei der Zersplitterung um das Aufteilen der Unternehmensanteile an alle Nachkommen zu gleichen Teilen. Dies führt zu einer erheblichen Erschwerung der Entscheidungsprozesse, da sich diese durch den erweiterten Gesellschafterkreis und dessen Mitbestimmungsrecht weitaus komplexer gestalten als zuvor mit einem Einzeleigentümer als Entscheidungsträger.

¹⁰⁵ Baus, Familienstrategie, 12.

Die Auszahlungen der Unternehmensanteile sinken diametral zum Anwachsen des Gesellschafterkreises. Nun ist es im Allgemeinen der Fall, dass sich die Gesellschafter durch die weite Zersplitterung der Unternehmensanteile ihr Leben alleine mit diesen nicht leisten können, das heißt, sie müssen sich eine zusätzliche Einkommensquelle schaffen, um ihr Leben bestreiten zu können. Dank der weiteren Zersplitterung kommt es zusätzlich zu einem wachsenden Desinteresse am Unternehmen und schließlich häufig zu einer endgültigen Entfremdung von diesem.¹⁰⁶

5.5.4 Entfremdung vom Unternehmen

Die Entfremdung der zweiten und dritten Generation ist ein häufig auftretendes Problem in Familienunternehmen und die große Furcht der Eigentümer. Besser bekannt als Buddenbrooks-Effekt, ist dies ein weitverbreitetes Phänomen, das auch der Allgemeinheit ein Begriff ist. „Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, dem Enkel zerfällt's“, diese bekannte Redensart ist an den von gleichnamigen 1901 erschienen Roman von Thomas Mann angelehnt, in dem er das Konstrukt einer Unternehmerfamilie beleuchtet und damit ein Werk geschaffen hat, das heute wie damals das Schicksal vieler Unternehmerfamilien widerspiegelt.¹⁰⁷

Ein Richtwert besagt, dass es lediglich 30% der Familienunternehmen in die zweite Generation schaffen und in Folge nur 10% in die dritte Generation. Doch woher kommt dieser Trend zur Entfremdung von der eigenen Familie und ihrem Lebenswerk?

Die Frage der Nachfolgeregelung und der verschiedenen Optionen soll im nächsten Kapitel ausführlicher behandelt werden, daher wird dieser Vorgang in diesem Kapitel nur angeschnitten, um das Phänomen der Entfremdung besser erläutern zu können.

Der Gründer muss sein Unternehmen an die nächste Generation übergeben und häufig ist eben nicht nur ein Erbe vorhanden, sondern mehrere Nachkommen. Die Geschwister übernehmen zu gleichen Teilen den Betrieb. Dies kann natürlich entweder gut gehen und die Geschwister arbeiten gemeinsam im Team daran, den Betrieb zu erhalten, oder es beginnt hier bereits die Fassade zu bröckeln, da es

¹⁰⁶ Vgl. *Baus*, Familienstrategie, 15-17.

¹⁰⁷ Vgl. Ulrich von Bassewitz, Erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Den Übergang persönlich und unternehmerisch meistern (Wiesbaden 2017), 79.

anhand von Meinungsverschiedenheiten nicht mehr primär um den Erhalt des Unternehmens geht und der innerfamiliäre Zusammenhalt schwindet.

In der dritten Generation – dem Enkel zerfällt's – wird es bereits äußerst kompliziert. In dritter Generation spricht man bereits von einer Familiendynastie. Dabei geht es weniger um die zeitliche Folge der Familienmitglieder, sondern vielmehr um die Gleichzeitigkeit der Gesellschafter und ihrer Anzahl. Die Unternehmerfamilie wächst in dritter Generation meist auf eine große Zahl von Gesellschaftern an, die alle ihren Anteil am Unternehmen beanspruchen. Und wie der Volksmund weiß, zu viele Köche verderben den Brei. Die Entfremdung kann hier leichter stattfinden, da es die Gesellschafter nach einer holprigen Unternehmensführung in zweiter Generation verabsäumt haben, den Unternehmerwillen des Gründers, der bei ihnen schon nicht mehr so ausgeprägt vorhanden war, auf die dritte Generation weiterzugeben. Es fehlten der Weitblick und der Fokus auf die Zukunft des Unternehmens, die subjektiven Interessen stehen bei den meisten Familienmitgliedern im Vordergrund.

Ein weiterer Aspekt, der auch bei den Buddenbrooks ein Grund für die Entfremdung war, sind der neu errungene Reichtum der Familie und die Möglichkeiten, die sich den Nachfahren des Unternehmers dadurch eröffnen. Gemeint ist damit, dass der Unternehmer, nachdem er in die bourgeoise Gesellschaft aufgestiegen ist, seine Kinder in den schönen Künsten ausbilden lässt und ihnen auch in anderen Bereichen des Lebens eine bessere Ausbildung zukommen lässt, als er sie vielleicht selbst erhalten hat.¹⁰⁸ Am folgenden Beispiel soll dies veranschaulicht werden:

Siegfried Schumm, 62 Jahre alt, ist sauer auf seinen Sohn. Er hat es vom kleinen Immobilienmakler zu einem der führenden Objektentwickler in einer norddeutschen Großstadt gebracht. Siegfried Schumm beschäftigt mittlerweile 90 Mitarbeiter. Sören, 29 Jahre alt, Diplom-Kaufmann mit MBA, sollte schon vor zwei Jahren in die Firma eintreten, um seinen Vater zu entlasten. Zurzeit arbeitet er an seiner Dissertation. Der Vater hat ihm bereits ein Büro eingerichtet und einen Firmenwagen zur Verfügung gestellt. Sören kommt aber nicht nur selten in die Firma, er lässt sich auch – zunehmend misstrauisch von seinem Vater beäugt – seltener zu Hause blicken. Als die Spannungen in der Familie zunehmen, weil der

¹⁰⁸ Vgl. Baus, Familienstrategie, 22-29.

Vater sich im Stich gelassen fühlt, beichtet Sören der Mutter, dass man ihm eine Stelle als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität angeboten hat. Das sei für ihn die Chance, seinen Lebenstraum zu verwirklichen – er denke an eine akademische Laufbahn.¹⁰⁹

Entgegen den Vorstellungen seines Vaters strebt der Sohn eine akademische Karriere an. Dies kann seinem Studium geschuldet sein, das das berufliche Interesse des Sohnes in eine andere Richtung ausgeprägt hat. Er interessiert sich nicht mehr für das Familienunternehmen und die Entfremdung von Familie und Unternehmen nimmt ihren Lauf. Diese Entscheidung dem Vater beizubringen, ist für viele eine schwere Aufgabe und führt auch zu familieninternen Konflikten. Auch in der Josef Manner Comp. AG findet sich ein Beispiel für die Entfremdung vom Unternehmen in zweiter Generation. Johann Riedl sen. bestand darauf, dass seine drei Söhne Hans, Wilhelm und Alfred Riedl in das Unternehmen miteinsteigen und fortan dort mitarbeiten sollten. Hans und Wilhelm hätten es jedoch präferiert, vorher zu studieren, dies wurde ihnen jedoch nicht gestattet. So sind sie, um den Wunsch ihres Vaters zu erfüllen, in das Unternehmen eingestiegen und wollten schließlich auch mitarbeiten. Jedoch hätte ein Studium den Karriereweg der zwei Söhne wahrscheinlich anders beeinflusst und gestaltet.

Entfremdung ist nicht nur ein Phänomen der zweiten Generation, sondern ist auch in der dritten Generation zu finden. Ein prominentes Beispiel für die Entfremdung in dritter Generation ist der österreichische Kulturmanager André Heller. Er ist der Enkel von Wilhelm Heller, einer der Gründer von „Gustav & Wilhelm Heller“, und als Nachfahre des Gründers ist er in dritter Generation Teil der Gesellschafter. Bei ihm zu beobachten ist das vorhin erwähnte Phänomen der Entfremdung durch die Ausbildung in den schönen Künsten und das Desinteresse am Unternehmen.

Die Entfremdung vom eigenen Unternehmen stellt sowohl für den Gründer als auch für die Erben eine große Schwierigkeit dar. Es gilt daher, die Nachfolge gut zu regeln und die mögliche Entscheidung gegen die Übernahme des Unternehmens zu akzeptieren, auch wenn es dem einen oder anderen Unternehmer schwer fallen möge. Wie man sich für den richtigen Nachfolger entscheidet, soll im nächsten Kapitel erläutert werden.

¹⁰⁹ Baus, Familienstrategie, 9.

5.6 Nachfolgeregelung

5.6.1 Problemstellung

Früher oder später muss sich jeder Unternehmer mit der Frage auseinandersetzen, wie er sich die Zukunft seines Unternehmens vorstellt. Dies zählt sicher zu den schwierigsten Fragen und folglich Entscheidungen, denen sich ein Unternehmer stellen muss. Ihm eröffnet sich dabei eine schier unendliche Zahl an Möglichkeiten, aus denen er eine Option wählen muss. Die erste richtungsweisende Entscheidung muss er fällen, nachdem er sich die Frage gestellt hat: Soll das Unternehmen fortbestehen oder soll sich die Familie vom Unternehmen trennen? Ab dieser Entscheidung scheiden sich die Wege und die möglichen Lösungen. Kirsten Baus spricht hier einerseits von Loyalitäts-Lösungen, wenn der Unternehmer entscheidet, dass das Unternehmen in Familienhand bleiben soll, andererseits von Exit-Strategien, wenn der Unternehmer entscheidet, dass sich die Familie vom Unternehmen trennen soll. Im folgenden Abschnitt sollen ausgewählte Nachfolgeregelungen bzw. Exit-Strategien erläutert werden.

5.6.2 Loyalitäts-Lösungen

Laut Baus handelt es sich bei Loyalitäts-Lösungen um Strategien, bei denen die Unternehmerfamilie ihren Einfluss im Unternehmen nicht verliert. Dabei wird die Eigentumsverteilung nicht verändert, es handelt sich dabei um eine Umstrukturierung in der operativen Führung des Unternehmens. Die Familie muss sich dabei ins Bewusstsein rufen, dass es sich hierbei um eine Änderung im Verhältnis zwischen dem System Familie und dem System Unternehmen handelt. Dies bedeutet auch eine Veränderung des Kooperationsvermögens der Familie, um von einer langfristigen Lösung profitieren zu können. Es existieren drei Optionen in der Nachfolge, die das Eigentumsverhältnis der Familie nicht verändern müssen: die Führung durch Familienmitglieder, die Führung durch einen Fremdmanager und eine Mischform aus beiden.¹¹⁰

5.6.2.1 Führung durch Familienmitglieder

Die Weiterführung des Unternehmens durch Familienmitglieder ist der Normalfall, vorausgesetzt, es ist mindestens ein geeigneter Nachfolger vorhanden und bereit, die operative Führung zu übernehmen. Obwohl es die scheinbar einfachste Lösung

¹¹⁰ Vgl. Baus, Familienstrategie, 101.

ist, einen Nachfolger aus den eigenen Reihen zu stellen, fordert diese Lösung jedoch auch gleichzeitig das höchste Maß an Kooperationsfähigkeit und -willen der Unternehmerfamilie.

Dabei kann es sich um eine Führung durch ein oder mehrere Familienmitglieder handeln, z.B. Geschwister. Es gilt hier, dass sowohl die aktiven Familienmitglieder der Führung als auch die passiven Gesellschafter miteinander kooperieren müssen. Das Konfliktpotenzial erhöht sich hier besonders, da sich die Anzahl der möglichen Streitpunkte ebenso erhöht. Die Zusammenarbeit muss intensiver werden, es werden mehr Abstimmungen nötig, um das gemeinsame Ziel, den Erhalt des Unternehmens, zu erreichen. Um den gemeinsamen Konsens zu wahren, ist es für die Gründergeneration ratsam, eine Familiencharta zu verfassen, die abstrakte Beschreibungen zu Entscheidungsvorgängen vorgibt, ohne dabei auf einen bestimmten Nachfolger einzugehen. Diese Gebote sollen helfen, richtungsweisende Entscheidungen leichter und geschlossen treffen zu können. Für die Familie bedeutet eine Übernahme durch ein weiteres Familienmitglied vor allem eines: Disziplin. Dabei gilt es für alle beteiligten Personen, die festgelegten Regeln zu respektieren und diese zu befolgen. In dieser Charta sollten außer Verhaltensregeln auch noch andere mögliche Situationen geregelt werden, wie zum Beispiel der Fall des Misserfolgs eines Familienmitgliedes. Weiters ist wichtig, sich die Frage nach der Beteiligung und dem Einfluss von angeheirateten Familienmitgliedern zu stellen. Wie viel Einfluss wird Lebenspartnern eingeräumt, ist es möglich, dass diese in eine Führungsposition aufsteigen, oder soll es ihnen verwehrt bleiben.

Die Suche nach einem geeigneten Nachfolger stellt in diesem Zusammenhang schließlich die wahrscheinlich schwierigste Aufgabe dar. Wer ist geeignet, das Unternehmen zu übernehmen und in eine erfolgreiche Zukunft zu führen?

Die Übergabe an einen Nachfahren ist mehr als nur die Bestimmung eines Nachfolgers. Zuerst benötigt der Eigentümer ein fixes Bekenntnis des Auserwählten, um diesen erst in Betracht ziehen zu können. Ohne dieses sind alle weiteren Überlegungen obsolet. Weiters ist es wichtig, den Nachfolger nicht nach persönlicher Präferenz oder Nähe, sondern nach Qualifikationen auszuwählen. So kann es leicht sein, dass beispielsweise ein Neffe des Eigentümers weit mehr qualifiziert scheint als der eigene Sohn/die eigene Tochter. Dies kann den Eigentümer in einen Gewissenskonflikt bringen, da er zwar primär als Unternehmer die Entscheidung zu treffen hat, aber hierbei natürlich sein persönlicher Bezug zu

der Person miteinfließen kann. Die Trennung des Systems Unternehmen vom System Familie ist in dieser Situation besonders schwierig und erfordert ein gewisses Maß an Selbstbeherrschung und emotionaler Distanz seitens des Eigentümers. Nach der Auswahl eines Nachfolgers gilt es, einen Zeitplan zu erstellen, der die Übergabe regelt.¹¹¹

1934 trat bereits die dritte Generation der Familie Riedl in das Unternehmen ein. Zwei männliche Nachfolger, die beide zuvor ein Studium abgeschlossen hatten. Dr. Erich Fiala studierte Wirtschaftswissenschaften und Dr. Hans Riedl hatte Jus studiert. Persönliche Probleme führten jedoch dazu, dass Fiala 1945 bereits wieder aus dem Unternehmen ausschied, Hans Riedl jedoch blieb. Über die Art der Trennung Fialas vom Unternehmen ist nichts genaueres bekannt.¹¹²

5.6.2 Führung durch einen Fremdmanager

Findet sich kein geeignetes Familienmitglied, das die Nachfolge des Eigentümers antritt, existiert die Option der operativen Führung durch einen Fremdmanager oder durch ein Team von Fremdmanagern.

„Bei Fremdmanagern in Familienunternehmen handelt es sich um Führungsnachfolger, die nicht aus der Familie kommen und auch nicht am Unternehmenskapital beteiligt sind bzw. deren Beteiligung am Unternehmen so gering ist, daß sie die strategische Unternehmenspolitik nicht wesentlich beeinflussen können.“¹¹³

In dieser Definition wird bereits der Unterschied zwischen Eigentümer und Fremdmanager klar. Der Fremdmanager ist nicht am Kapital des Unternehmens beteiligt bzw. in manchen Fällen nur mit geringen Anteilen. Der Fremdmanager hat eine gesonderte Stellung im Unternehmen. Zum einen ist er ein Angestellter, zum anderen dient er als neues Bindeglied zwischen Unternehmen und Familie. Die Auswahl eines Fremdmanagers scheint für die Familienmitglieder einerseits meist einfacher zu sein als die Bestellung eines Familienmitglieds als Nachfolger, da hier eine Auswahl nach Qualifikationen getroffen werden kann und nicht auf persönliche Beziehungen und emotionale Bindungen Rücksicht genommen werden muss, andererseits fällt es vielen Eigentümerfamilien schwer, ihr Unternehmen in fremde Hände zu übergeben.

¹¹¹ Vgl. *Baus*, Familienstrategie, 103-105.

¹¹² Vgl. *Manner*, Familienchronik, 40.

¹¹³ *Risak, Nagy* (Hg.), Generationsfolge, 118.

Als Bindeglied zwischen den Systemen Familie und Unternehmen benötigt der Fremdmanager nicht nur die für das Unternehmen relevante, fachliche Qualifikation, sondern auch ausgeprägte soziale Kompetenzen, die das Verhältnis zur Familie sichern.

Das Verhältnis zwischen Fremdmanagement und Familie ist in dieser Situation ein ganz besonderes. Zum einen bedarf es einer Vertrauensbasis auf beiden Seiten, um die operative Führung überhaupt realisieren zu können, zum anderen bedarf es einer gewissen Distanz. Der Fremdmanager muss sich die Werte des Unternehmens verinnerlichen, um die Führung des Unternehmens zur Zufriedenheit der Gesellschafter zu führen. Natürlich darf er sich aber nicht zu deren Marionette entwickeln. Für ihn gilt sowohl durchsetzungsfähig als auch kompromissfähig zu sein.¹¹⁴

Durch die Bestellung eines Fremdmanagers und die Umstrukturierung der Führungsebene enden meist die Konflikte zwischen den Gesellschaftern im Familienkreis, auch der Konflikt zum Thema weitere Nachfolgeregelungen findet mit dem Einsatz eines Fremdmanagers ein Ende. Die Familie muss lernen, sich im Unternehmen neu zu positionieren, mehr als graue Eminenz im Hintergrund als als Leitfiguren im Vordergrund.

Für viele ist es anfangs schwer, die Kontrolle aus den Händen zu geben, insbesondere in die Hände einer familienexternen Person. Für die Familie selbst ist diese Situation entlastend, zumindest was die familiären Beziehungen betrifft. Der Unternehmerfamilie eröffnen sich jedoch neue Möglichkeiten, um an der strategischen Führung weiterhin teilzuhaben und ihren Einfluss auf das Unternehmen auszuüben. Durch die Einnahme neuer Rollen in verschiedenen Beiräten ist es ihnen möglich, das Unternehmen, was die Unternehmensphilosophie betrifft, weiter auf Kurs zu halten.

Die Lösung der operativen Leitung durch einen Fremdmanager entlastet nicht nur die bereits aktiven Gesellschafter, sondern auch die zukünftigen Gesellschafter. Die Entfremdung des Nachwuchses vom Unternehmen spielt in diesem Fall keine tragende Rolle. Die Nachfolger können zwar auf passive Weise, in der Rolle als Gesellschafter, am Unternehmen beteiligt werden, jedoch spielt ihre Karrierewahl für diesen Posten keine Rolle. Sie werden von der Last befreit, dem Eigentümer nachfolgen zu müssen. Es scheint also, als wäre die Fremdmanagement-Lösung, im

¹¹⁴ Vgl. Risak, Nagy (Hg.), Generationsfolge, 119.

Fall, dass ein vertrauenswürdiger und fähiger Manager gefunden wurde, für beide Seiten eine „Win-win-Situation“.¹¹⁵

5.6.3 Führung durch Fremde und Familie

Die dritte Option in der Kategorie der Loyalitäts-Lösungen ist eine Mischform der beiden bereits erwähnten Möglichkeiten zur operativen Unternehmensführung, sprich das Unternehmen wird in Zusammenarbeit von Familienmitgliedern und von Fremdmanagern geleitet. Diese Lösung ist insbesondere für große Unternehmen attraktiv, da man durch die Teilung der Führungsaufgaben allen Parteien die Möglichkeit gibt, das Bestmögliche für das Unternehmen herauszuholen. Wieder gilt: Es müssen sich sowohl qualifizierte Familienmitglieder als auch Fremdmanager finden, um die verschiedensten Leitungspositionen zu besetzen.

Bezüglich der Qualifikationen des externen Managers sei gesagt, sie sind noch anspruchsvoller als die des allein operierenden Fremdmanagers. Das Verhältnis zur Unternehmerfamilie muss, ähnlich wie bei der alleinigen Führung, auf Vertrauen basieren. Zusätzlich kommt noch der Faktor Umgang bzw. Zusammenarbeit mit im Unternehmen aktiven Familienmitgliedern hinzu. Dieser ist nicht unerheblich, immerhin hängen von der Zusammenarbeit beider Parteien die Zukunft und das Fortbestehen des Unternehmens ab. Weiters ist die Loyalität dem Unternehmen und der Familie gegenüber ein wichtiges Qualifikationsmerkmal für den Fremdmanager und ein geschickter Umgang in unternehmensrelevanten Angelegenheiten gefordert.

Gerade in dieser Situation entsteht ein besonderes Spannungsfeld, das besonderes Konfliktpotenzial bergen kann. Fehlen dem Familienmitglied die Qualifikationen, um in einer leitenden Position zu agieren, wird dieses oft zur Marionette der familienexternen Führungskraft, vice versa kann ein zu eigenwilliger Fremdmanager die Gesellschafter verärgern und dies kann zu einem ständigen Wechsel an der Unternehmensspitze führen.

Durch die Aufspaltung der Führungsaufgaben ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten der Unterbringung von Familienmitgliedern in diversen Unternehmenssektoren von der Mitarbeit in der operativen Führung des Unternehmens selbst bis hin zur Leitung von Tochterunternehmen. Weiters ist es

¹¹⁵ Vgl. Baus, Familienstrategie, 103.

nicht selten der Fall, dass Fremdmanager nach einer Zeit am Unternehmen zumindest temporär beteiligt werden, in seltenen Fällen erhält er erbliche Anteile am Unternehmen und wird somit ebenfalls zum Gesellschafter.¹¹⁶

Exit-Strategien

Exit-Strategien werden angewandt, nachdem der Eigentümer sich für die Trennung von Familie und Unternehmen entschieden hat. Dabei gibt es innerhalb dieser Kategorie Unterschiede in den Strategien. Einige Strategien sehen vor, dass sich die Familie zur Gänze vom Unternehmen trennt, beispielsweise durch einen Verkauf des Unternehmens oder das Einbringen des Unternehmens in eine Stiftung. Die restlichen Strategien zielen auf die partielle Trennung der Familie vom Unternehmen ab. Beispiele hierfür sind der Teilverkauf des Unternehmens, die Realteilung oder das Family-Buy-out. Wie bei den Loyalitäts-Lösungen eröffnen sich bei den Exit-Strategien mittlerweile eine Vielzahl an Möglichkeiten, zu einer adäquaten Lösung zu gelangen. Im Folgenden sollen nur die wichtigsten Optionen konkretisiert werden.¹¹⁷

Verkauf bzw. Teilverkauf

Der Verkauf zielt auf die absolute Trennung der Systeme Familie und Unternehmen ab, der Teilverkauf nur auf eine partielle Trennung. Beide Formen bedürfen gründlicher Überlegung und Vorbereitung, bis es schlussendlich zum Geschäftsabschluss kommt.

Gründe für den Verkauf des Unternehmens sind entweder persönlicher oder wirtschaftlicher Natur. Persönliche Gründe können von der fehlenden Nachfolge bis hin zur Uneinigkeit im Gesellschafterkreis reichen. Wirtschaftliche Gründe sind ebenso zahlreich vorhanden, die zum Verkauf bekräftigen. Dazu zählen die sich verändernde Marktsituation bzw. Wettbewerbssituation, die Globalisierung, die Technologisierung etc.

Der Verkauf bzw. auch der Teilverkauf bedürfen einer guten Vorbereitung. Im Vorhinein müssen sich die Eigentümer über Ziele und Erträge, die sie mit dem Verkauf erzielen wollen, im Klaren sein. Je klarer die Ziele, desto besser ist die Realisierbarkeit des Verkaufs zu Gunsten von Mitarbeitern (und ihrer

¹¹⁶ Vgl. Baus, Familienstrategie, 105-106.

¹¹⁷ Vgl. ebenda, 95

Arbeitsplätze) bzw. der Fortbestand des Unternehmens und nicht zu vergessen: das Ziel, einen möglichst hohen Verkaufspreis zu erzielen. Unüberlegte Verkäufe sind in den meisten Fällen als Schnapsidee abzustempeln. Sie passieren aus der Situation heraus und es wird meist ein zu geringer Verkaufspreis erzielt. Diese Verkäufe sind nicht revidierbar und daher empfiehlt es sich, eine solche Entscheidung ordentlich vorzubereiten und den richtigen Moment abzuwarten, um das Unternehmen zu veräußern.

Es gilt zudem auch ein achtsames Auge darauf zu haben, an wen verkauft wird. Die Wahl des Käufers ist für den Unternehmer meist besonders wichtig, da er sein Lebenswerk in den richtigen Armen sehen will.¹¹⁸

Selbiges gilt für den Teilverkauf von Unternehmensanteilen an familienexterne Gesellschafter. Der Hauptgrund für die Aufnahme von Fremdkapital und weitere Gesellschafter in den Kreis der Beteiligten ist finanzieller Natur. Viele Familienunternehmen können ohne Fremdkapital in der schnelllebigen Welt nicht mehr richtig Fuß fassen. Das Kapital wird oftmals benötigt, um das Unternehmen mit Innovationen auszustatten, die man mit Eigenkapital schlichtweg nicht zu finanzieren vermochte.¹¹⁹

Alfred Teller, der erste von Josef Manner zur Hälfte begünstigte Teilhaber verkaufte seine Unternehmensanteile als Exit-Lösung, um sich komplett vom Unternehmen zu trennen. Dies hatte keine finanziellen, sondern persönliche Gründe. Dass die Familie Manner als gleichberechtigte Teilhaber seine zweite Lebensgefährtin nicht akzeptierten und ihr verwehrten, ins Unternehmen einzusteigen, konnte Alfred Teller nicht verkraften und verkaufte seine Unternehmensanteile im Jahr 1900 an seinen Schwager Johann Riedl. Dieser klare „Cut“, der hier von Teller vollzogen wurde, ist als vorteilhaft für die ganze Handlungsfähigkeit des Unternehmens anzusehen. Die ablehnende Haltung seiner neuen Partnerin gegenüber führte zum Bruch mit der Familie Manner und es ist anzunehmen, dass man hier nur mehr schwer auf einen gemeinsamen Nenner gekommen wäre.¹²⁰

¹¹⁸ Vgl. Risak, Nagy (Hg.), Generationsfolge, 120-123.

¹¹⁹ Ebenda.

¹²⁰ Vgl. Manner, Familienchronik, 22.

Stiftung

Das österreichische Privatstiftungsgesetz (PSG) definiert eine Privatstiftung wie folgt:

„§ 1. (1) Die Privatstiftung im Sinn dieses Bundesgesetzes ist ein Rechtsträger, dem vom Stifter ein Vermögen gewidmet ist, um durch dessen Nutzung, Verwaltung und Verwertung der Erfüllung eines erlaubten, vom Stifter bestimmten Zwecks zu dienen; sie genießt Rechtspersönlichkeit und muß ihren Sitz im Inland haben.

(2) Eine Privatstiftung darf nicht

1. eine gewerbsmäßige Tätigkeit, die über eine bloße Nebentätigkeit hinausgeht, ausüben;
2. die Geschäftsführung einer Handelsgesellschaft übernehmen;
3. unbeschränkt haftender Gesellschafter einer eingetragenen Personengesellschaft sein.“¹²¹

Welchen Zweck erfüllt also eine Privatstiftung nun genau? Sie dient dazu, das Lebenswerk eines Unternehmers auf einen Zeitraum von 100 Jahren zu sichern (mit der Option auf Verlängerung). Was wird in eine Stiftung von einem Eigentümer eingebracht? Grundsätzlich werden Anlagen in Form von Bargeld, Immobilien, Wertpapieren und Unternehmensanteilen eingebracht.¹²² Per Gesetz sind Anlagen im Wert von mindestens 70 000 Euro einzubringen.¹²³

Es gibt verschiedene Gründe, warum sich ein Unternehmer für die Errichtung einer Privatstiftung entscheidet. Im Fokus steht hier jedoch immer der Wunsch zum langfristigen Fortbestand des Unternehmens. Wie per Gesetz definiert, besitzt eine Stiftung weder Mitglieder noch einen Eigentümer. Sie steht stets im Dienste des Stifters und ist dazu verpflichtet, ausschließlich den Stiftungszweck zu erfüllen. Durch das Einbringen des Vermögens in eine Stiftung kann der Eigentümer einige Probleme beiseiteschaffen, da sie durch ihre Charakteristika obsolet werden, wie zum Beispiel der Anspruch auf Unternehmensanteile von Gesellschaftern, die

¹²¹<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10003154> (zuletzt geöffnet: 22.01.2019)

¹²² Vgl. Risak, Nagy (Hg.), Generationsfolge, 128.

¹²³ Vgl. RIS.

Verteilung des Mitspracherechts unter diesen und die Frage nach der Nachfolge in der operativen Führung des Unternehmens.¹²⁴

„Durch die Generationenfolge entstehen oftmals Nachkommen, die wenig Bindung zum Unternehmen haben, aber mit Erträgnissen und Ausschüttungen aus dem Unternehmen rechnen, was zur Folge hat, dass Unternehmen, sofern sie nicht entsprechende Ertragssteigerungen erzielen, an Eigenkapital verlieren.“¹²⁵

Der Erhalt von Eigenkapital in der Generationenfolge kann einzig und allein von der Privatstiftung garantiert werden, da niemand darauf Zugriff hat und das Vermögen dem Stiftungszweck zu widmen ist. Die Privatstiftung soll nun aber nicht dazu dienen, die Familie völlig vom Unternehmen fernzuhalten, sie kann auch dazu dienen, Nachfolger in die Unternehmensführung einzugliedern und sie dafür adäquat auszubilden. Sind die Eigentümer ohne Nachkommen, ist die Privatstiftung dafür prädestiniert, das Vermächtnis des Eigentümers in seinem Sinne weiterzuführen.¹²⁶

Family-Buy-Out

Im Gegensatz zur Realteilung werden bei einem sogenannten Family-Buy-Out die Gesellschafter oder ein ganzer Familienteil herausgekauft. Das Family-Buy-Out stellt eine erhebliche momentane finanzielle Belastung für die Familie dar. Die Abfindungszahlungen an die scheidenden Familienmitglieder sind enorm hoch, es kann temporär zu einem finanziellen Engpass kommen, der auch das Unternehmen verändern kann. Früher oder später rentiert sich das Family-Buy-Out jedoch, und es vereinfacht wieder die Besitzverhältnisse und in Folge auch die Entscheidungsfindung. Mit Hilfe des Family-Buy-Outs kann man das Unternehmen auch vor der Zersplitterung bewahren, indem man den Gesellschafterkreis konstant klein hält und gegebenenfalls eben bestimmte Familienmitglieder ausbezahlt. Ähnlich wie bei allen anderen Exit-Strategien gilt es auch bei dieser Methode, Regeln und Konditionen festzulegen, an die sich alle zu halten haben. Der Vorgang kann auch bei Gesellschaftern bzw. Miteigentümern angewandt werden, die nicht zwingend Familienmitglieder sind¹²⁷

¹²⁴ Vgl. Karl E. Bruckner, Rudolf Fries, Die österreichische Privatstiftung für Familienunternehmen. In: Erwin J. Frasel, Hannah Rieger (Hg.), *Family Business Handbuch. Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen* (Wien 2007), 178.

¹²⁵ Ebenda.

¹²⁶ Ebenda, 179.

¹²⁷ Vgl. Baus, *Familienstrategie*, 100.

Im konkreten Fall von Josef Manner wurde schon im ersten Geschäftsjahr ein Buy-Out vorgenommen. Der zuvor mündlich abgeschlossene Gesellschaftervertrag mit seinem Geschäftspartner Friedrich Günther wurde am 31. Jänner 1890 aufgelöst und Josef Manner übernahm ab 1. Februar 1890 die alleinige Führung des Geschäftslokals am Stephansplatz Nr. 6. Es ist anzumerken, dass sich dieser Vertrag auf das Vorgängerunternehmen der heutigen Josef Manner AG bezieht. Josef Manner gründete zuerst gemeinsam mit Friedrich Günther einen Vertrieb von Süßwaren und Feigenkaffee. Um eine geregelte Auszahlung des Gesellschafters zu gewähren, wurde ein Vertrag verfasst, in dem die Bedingungen des Buy-Outs genau festgelegt wurden. Dabei handelte es sich maßgeblich um die finanziellen Konditionen, die Josef Manner zu erfüllen hatte, um Günther aus dem Unternehmen auszuzahlen, wie der folgende Ausschnitt des Vertrages beweist:

„Herr Josef Manner zalt, beziehungsweise hat bei Fertigung dieses Vertrages bereits an Herrn Friedrich Günther gezalt den Betrag von öwfe 2000 – in Worten: Zweitausen [sic] Gulden ö.W. dessen Empfang hiemit [sic] Herr Friedrich Günther bestätigt und quittirt. Herr Josef Manner verpflichtet sich weiter vom 1. Oktober 1890 angefangen in monatlichen Raten von je 50 fl – in Worten Tausend Gulden ö.W. an Herrn Friedrich Günther in Aue zu bezahlen. Mit diesem Gesamtbetrag von 3000 fl – ö.W. in Worten Dreitausend Gulden ö.W. ist Herr Friedrich Günther, sowol bezüglich seiner Einlage als auch bezüglich seiner Forderungen für gelieferte Waren, die er an Herrn Josef Manner beziehungsweise an das gemeinschaftliche Geschäft zu stellen hatte, vollständig befriedigt und erklärt keine weiter diesbezügliche Forderung, sei es an Herrn Josef Manner, sei es an das gemeinsame Geschäft zu haben.“¹²⁸

Der zu zahlende Betrag von insgesamt 3000 Gulden, der hier ausgehandelt wurde, diente zum gänzlichen Buy-Out des Gesellschafters. Laut Vertrag wurde bereits vor Vertragsabschluss eine Anzahlung von 2000 Gulden geleistet. Für die restlichen ausständigen 1000 Gulden wurde eine Ratenzahlung zu jeweils monatlich 50 Gulden vereinbart. Aus dem Vertrag lässt sich weiters entnehmen, dass man sich darauf einigte, dass nach der ersten Anzahlung im Jänner 1890 die nächsten finanziellen Forderungen erst wieder ab Oktober desselben Jahres fällig würden. Günther erklärt sich mit dieser Abstandszahlung in seinen finanziellen Forderungen völlig befriedigt. Dabei handelt es sich vor allem um das von ihm vorgestreckte Kapital bzw. seine Einlagen, aber auch um Warenlieferungen seinerseits. Weiters wird vertraglich geregelt, wie im Fall einer Zahlungsverzögerung bzw. -unfähigkeit seitens Manners verfahren werden sollte. Im Fall einer Überschreitung des Fälligkeitsdatums der Ratenzahlung um acht

¹²⁸ Manner, Familienchronik, 227.

weitere Tage war folglich der gesamte ausstehende Restbetrag sofort fällig. Als Sicherheit im Fall einer Zahlungsunfähigkeit wurde die gesamte Einrichtung des Geschäftslokals eingebracht. Es wurde auch festgehalten, dass im Fall einer Pfändung der Sicherheiten, sprich, der Einrichtung, keine weiteren gerichtlichen Schritte seitens Friedrich Günthers unternommen werden durften. Im vorletzten Punkt des Vertrages wurde festgelegt, dass Josef Manner die gesamten Aktiva des gemeinsamen Unternehmens übernommen hatte und es ihm untersagt war, weitere Forderungen an Günther zu stellen, falls ein Teil der Aktiva uneinbringlich würde. Selbiges galt für die Passiva des Unternehmens. Im letzten Punkt des Vertrages wurde noch festgehalten, dass der Vertrag von beiden akzeptiert wurde und sie sich gegenseitig entlastet hätten und niemand mehr Ansprüche an den jeweils anderen hätte.¹²⁹

5.7 Frauen in Familienunternehmen

Der wesentliche Unterschied in der Rollenverteilung von Frauen und Männern ist die Tatsache, dass viele Frauen früher oder später Kinder bekommen und infolgedessen für einige Zeit aus dem Unternehmen aussteigen. Dies galt (und gilt bis heute) als unvereinbar mit einer Unternehmerinnenkarriere. Da in unserer Gesellschaft die Aufgabe der Kindererziehung noch immer hauptsächlich von Frauen übernommen wird, stecken diese bedingt durch diese Umstände ihre Karriereplanungen zurück. Welche verschiedenen Rollen Frauen in Unternehmen einnehmen können, soll nun in diesem Abschnitt erläutert werden.

In Familienunternehmen sind die für Frauen einnehmbaren Rollen sehr verschieden. Frauen kommen durch Geburt, Erbe, persönliche Beziehungen in das System Familienunternehmen. Sie können als Mutter, Tochter, Schwester, Schwiegertochter oder selbst als Unternehmerin tätig sein oder ihrem Gatten zur Seite stehen. In einigen Fällen werden Frauen auch als Nachfolgerin in Betracht gezogen. Für die weiblichen Familienmitglieder ist es des Öfteren schwierig, ihr Potenzial zur Gänze auszuleben. Dies kann verschiedene Gründe haben:

Übernimmt eine Frau eine Funktion im Betrieb, gerät sie zwangsbedingt zwischen die beiden Systemfronten von Familie und Unternehmen. Das Spannungsfeld von beziehungsorientiertem Arbeiten und zielorientiertem Arbeiten steht hierbei im

¹²⁹ Vgl. *Manner*, Familienchronik, 227-228.

Mittelpunkt, vereinfacht gesagt, findet sich die Frau in einem Zwiespalt von Arbeit und Liebe wieder.

Zu einer der möglichen Positionen einer Frau im Unternehmen zählt, wie oben bereits erwähnt, die Rolle der tätigen, also nicht bloß repräsentativ wirkenden Unternehmersgattin. Es ist vor allem in kleineren Betrieben Usus, dass die Frau gerade in den stressigeren Gründungsjahren tatkräftig im Unternehmen mitarbeitet, jedoch ohne dabei eine konkrete Position im Unternehmen einzunehmen. Dabei wird von ihr zwar hohe Leistung investiert und volle Mitarbeit erbracht, jedoch ohne adäquaten Lohn und ohne eine klare Aufgabe zu erfüllen.¹³⁰

Eine weitere Rolle der Frau, ohne dabei einen bestimmten Posten im Unternehmen einzunehmen, kann immer die der Vermittlerin sein. Dabei übernimmt sie nicht nur eine mediative Funktion, um zum Beispiel in konfliktreichen Situationen, was die Nachfolge oder Entscheidungen betrifft, zu intervenieren, sondern auch immer die Rolle der „Mutter des Unternehmens“, sprich, sie nimmt dabei eine bemutternde und fürsorgliche Rolle ein, eine Person, die sich um das Wohlergehen aller sorgt. Das Wohl des Kollektivs steht im Vordergrund, ihre individuelle Entwicklung stellt sie dabei hinten an.

Häufig ziehen die Frauen im Hintergrund die Fäden und haben, obwohl sie selbst nicht zum Handeln befugt sind, großen Einfluss auf das Geschehen im Unternehmen. Das Agieren im Verborgenen beginnt bereits im Privaten, wenn die Frau mit ihrem Mann oder anderen Familienmitgliedern über die Vorgänge im Unternehmen spricht. Dabei übernimmt sie eine beratende Funktion, die offiziell nach außen niemand wahrnimmt, jedoch agiert die Frau im Hintergrund und setzt ihre Energie und ihr Potenzial so ein. Dieses Fädenziehen im Hintergrund kann jedoch auch eine Folge davon sein, dass sie auf Grund der Tradition des Unternehmens und für das Bestehen des Betriebs die eigenen Bedürfnisse und Entwicklungschancen zurückstellt. Wie bereits erwähnt, kann dies infolge einer Schwangerschaft passieren oder indem die betreffende Frau keine geklärte Funktion im Unternehmen einnimmt.¹³¹

Eine eher seltene Rolle für eine Frau ist die der Nachfolgerin in der Unternehmensführung. Es scheint noch immer eher ein Tabu zu sein, den Betrieb

¹³⁰ Vgl. Elisabeth Wiesner-Landerl, Die Kraft der Frauen in Familienunternehmen. In: Erwin J. Frasel, Hannah Rieger (Hg.), Family Business Handbuch. Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen (Wien 2007), 314-316.

¹³¹ Vgl. ebenda, 319-321.

an eine Tochter weiterzugeben. Bevorzugt werden männliche Mitglieder der Familie. Eine Schlüsselfunktion nimmt hierbei der Unternehmer selbst ein, der sich hier wieder in der Doppelrolle wiederfindet, zum einen in der Rolle des Familienvaters und zum anderen in der des Unternehmers. Es liegt ihm das Wohl des Unternehmens am Herzen, aber natürlich auch das Leben seiner Tochter und durch seine jahrelange Erfahrung ist er sich bewusst, was es für die Familie seiner Tochter bedeutet, wenn er ihr diese Last auferlegt. Durch den Wandel der Gesellschaft entwickelt sich auch die Einstellung zur Übergabe an Frauen. Immer mehr Betriebe setzen dabei auf die Führungsqualitäten von Frauen. Aufgrund des sich wandelnden Bilds der Familie ist es nun auch vermehrt Frauen möglich, sich in Führungsebenen zu etablieren.

Natürlich sollte die Nachfolge, wie bereits mehrfach erwähnt, nach dem Potenzial des Anwerbers erfolgen und nicht nach der persönlichen Beziehung oder dem Geschlecht. Da eine Frau an der Spitze eines Unternehmens noch immer die Ausnahme darstellt, gilt es auch hier über eine Quotenregelung nachzudenken.¹³²

6. Conclusio

Die wirtschafts- und konsumhistorischen Entwicklungen nahmen ab der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts in Wien für die Süßwarenindustrie einen vorteilhaften Verlauf und es konnte sich relativ rasch eine Branche etablieren, in der vorrangig Familienunternehmen agierten. Die Nahrungs- und Genussmittelindustrie stellte um die Jahrhundertwende einen wichtigen Anteil an der Wiener Wirtschaft.

Ein interessanter Aspekt in Bezug auf die Entstehung von Industriegebieten im Wiener Stadtgebiet ist, dass die industrielle Revolution in der Monarchie doch erst relativ spät begonnen hatte, sich aber in Folge schnell etablierte und entwickelte. Diese späte Etablierung der Industrie brachte einen Vorteil für Wien bzw. die dort ansässige Süßwarenbranche: der Zugang und die Preislage von Rohstoffen wie Kakao, Zucker und Mehl wurde zu Beginn des 20. Jahrhunderts deutlich vereinfacht und verbilligt, dies führte dazu, dass die Waren bereits mit neueren Technologien produziert werden konnten, jedoch zu einem geringeren Preis als noch Mitte des 19. Jahrhunderts. Eine Konsumrevolution vereinfachte der breiten Masse den Zugang zu Luxusprodukten wie Zucker und Schokolade, wodurch der

¹³² Anette Klinger, Frauen. Das unterschätzte Potenzial in Familienbetrieben. In: Erwin J. Frasel, Hannah Rieger (Hg.), Family Business Handbuch. Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen (Wien 2007), 332-333.

Absatz der Süßwarenhersteller deutlich erhöht werden konnte. Eine wesentliche Rolle spielte dabei die österreichische Zuckerindustrie. Durch die Umstellung von Rohrzucker aus den Kolonien auf Rübenzucker aus dem eigenen Land, konnten die Preise gesenkt und der Zugang wesentlich erleichtert und der Konsum gesteigert werden.

Das Unternehmen Manner ist als Paradebeispiel eines Familienunternehmens der Wiener Süßwarenindustrie anzusehen. Durch geschicktes Marketing, ordentliche Buchführung und Geschick mit neuen innovativen Produkten sicherte sich Josef Manner mit seinem Unternehmen schon sehr bald einen Fixplatz in der Welt der Wiener Süßwaren. Es gibt kaum ein Unternehmen, das so sehr mit Österreich bzw. insbesondere Wien assoziiert wird, seit der Unternehmensgründung dient auch bereits der Stephansdom als Markenlogo. Wien ist Manner und Manner ist Wien. Womöglich baut der Erfolg des Unternehmens auch darauf auf, dass es seit jeher ein Familienunternehmen ist, bei dem Tradition und Qualitätssicherung oberste Priorität hatten und immer noch haben. Die tiefe Verbundenheit der beiden Unternehmerfamilien mit dem Unternehmen ist wahrscheinlich auch ein ausschlaggebender Faktor. Es scheint, dass unternehmensintern alles schon immer sehr klar geregelt wurde. Alle Familienmitglieder, die in das Unternehmen eintraten, wussten um ihre Position und führten diese pflichtbewusst aus. Aushängeschild blieb jedoch bis zu seinem Ausscheiden aus dem Unternehmen Josef Manner selbst. Diese patriarchale Führungspersönlichkeit, die in gleichem Maß mit dem Unternehmen assoziiert wurde wie die Stadt Wien, war auch mitbestimmend für den Erfolg des Unternehmens. Insbesondere, da sich Josef Manner um viele Angelegenheiten persönlich kümmerte und der direkte Kontakt zu den Kunden für ihn ein wesentlicher Bestandteil seines Berufes war. Obwohl das Unternehmen vor dem Ersten Weltkrieg bereits mehr als 1000 Mitarbeiter beschäftigte, verlor man nie die Nähe zur Kundschaft, dies wirkte ehrlich und vermittelte das Bild, dass es sich noch immer um das kleine Familienunternehmen aus Wien Hernals handelte.

Interessant in Bezug auf die Wiener Süßwarenindustrie wäre weitere Unternehmensgeschichten aus der Branche zu untersuchen und zu vergleichen. Für viele Unternehmen fehlen Aufzeichnungen zur Unternehmensgeschichte, bei einigen ist sie unvollständig. Die Familienchronik der Firma Manner ist für diese Arbeit eine besonders wertvolle Quelle gewesen, die ein umfangreiches Bild zur

Unternehmensgeschichte vermittelte, wenn auch natürlich quellenkritisch wegen ihrer Subjektivität zu behandeln.

Da Manner aktuell den österreichischen Süßwarenmarkt quasi dominiert und im Laufe des 20. Jahrhunderts einige Konkurrenzbetriebe aufkaufte und mit seinem Unternehmen fusionierte wäre es sicherlich auch interessant, weitere Untersuchungen hinsichtlich dieser Fusionen und der Übernahmeprozesse anzustellen. Der aktuelle Forschungsstand zu diesem Thema ist noch sehr gering und dieses Themenfeld nicht genug erschlossen. Es sind zwar einige Arbeiten über einzelne Familienunternehmen der Süßwarenindustrie publiziert worden, jedoch gibt es keine Arbeit, die sich mit dem Vergleich der einzelnen Unternehmen befasst. Hierfür würde sich die Zusammenarbeit mit den Unternehmen anbieten, um eine Aufarbeitung der eigenen Unternehmensgeschichte zu ermöglichen.

7. Bibliographie

ANDRES Hans Peter, Historische Analyse der österreichischen Süßwarenindustrie am Beispiel der Firma J. Manner & Comp. AG (Dissertation, Wien 1986).

ARTMANN Alexander, WEISSMANN Arno, Was Familienunternehmen von anderen Unternehmen unterscheidet. In: FRASEL Erwin J., RIEGER Hannah (Hg.), Family Business Handbuch. Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen (Linde Verlag, Wien 2007).

AUTENGRUBER Peter, Lexikon der Wiener Straßennamen. Bedeutung, Herkunft, frühere Bezeichnungen (Pichler Verlag, Wien 2014).

BAUS Kirsten, Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sicher (Springer Gabler, Stuttgart 2016) .

BEERBÜHL Margrit Schulte, Faszination Schokolade. Die Geschichte des Kakaos zwischen Luxus, Massenprodukt und Medizin. In: VSWG: Vierteljahrsschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Vol.95(4/ 2008) 410-429.

BERGHOFF Hartmut, moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung (De Gruyter Oldenbourg, Berlin/Boston 2016).

BRUCKNER Karl E., FRIES Rudolf, Die österreichische Privatstiftung für Familienunternehmen. In: Erwin J. FRASEL, Hannah RIEGER (Hg.), Family Business Handbuch. Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen (Linde Verlag, Wien 2007).

CSENDES Peter (Hg.), GOLDMANN Friederike (Hg.), OPLL Ferdinand (Hg.), Die Stadt Wien (Verlag der Österreichischen Akademie der Wissenschaften, Wien 1999).

CHALOUPEK Günther, Industriestadt Wien. In: CHALOUPEK Günther (Hg.) Peter EIGNER (Hg.) ; Michael WAGNER (Hg.), Wien. Wirtschaftsgeschichte 1740-1938. Teil 1: Industrie (Jugend & Volk Verlag, Wien 1991).

EIGNER Peter, MEISL Gerhard,: Das neunzehnte Jahrhundert. In: GESELLSCHAFT FÜR WIRTSCHAFTSDOKUMENTATIONEN (Hg.) Wiener Wirtschaftschronik, Band 1 (Wien 1986).

EIGNER Peter, POKEY Peter, Die wirtschaftliche und siedlungsmäßige Entwicklung des Wiener Vorstadt- und Vorortebereichs. In: GESELLSCHAFT FÜR WIRTSCHAFTSDOKUMENTATIONEN (Hg.) Wiener Wirtschaftschronik, Band 1 (Wien 1986).

KLINGER Anette, Frauen. Das unterschätzte Potenzial in Familienbetrieben. In: FRASEL Erwin J., RIEGER Hannah (Hg.), Family Business Handbuch. Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen (Linde Verlag, Wien 2007).

KOHL Werner: Chronologisches. in: KOHL Werner, STEIGER-MOSER Susanna (Hg.): Die österreichische Zuckerindustrie und ihre Geschichte(n) 1750-2013 (Böhlau Verlag, Wien 2014).

KÜHSCHELM Oliver: Männer. Die Schnitte der Patrioten. In: BRIX Emil (Hg.), Austria Memoria: 3. Unternehmer, Firmen, Produkte (Verlag für Geschichte und Politik, Wien 2005).

LÖWE Claus, Die Familienunternehmung. Zukunftssicherung durch Führung. (Haupt Verlag, Bern 1980).

MANNER Josef, Familienchronik.(unveröffentlicht, Wien 1984).

MATHIS Franz, Big Business in Österreich II. Wachstum und Eigentumsstruktur der österreichischen Großunternehmen im 19. Und 20. Jahrhundert. Analyse und Interpretation (Verlag für Geschichte und Politik, Wien 1990).

MEISL Gerhard, Im Spannungsfeld von Kunsthantwerk, Verlagswesen und Fabrik. Die Herausbildung der industriellen Marktproduktion und deren Standortbedingungen in Wien vom Vormärz bis zum Ersten Weltkrieg. In: Renate BANIK-SCHWEITZER, Gerhard MEISL, Industriestadt Wien. Die Durchsetzung der industriellen Marktproduktion in der Habsburgerresidenz (Wien, 1983)

MENNINGER Annerose: Die Verbreitung von Schokolade, Kaffee, Tee und Tabak in Europa (16.-19. Jahrhundert). Ein Vergleich. In: Berner Zeitschrift für Geschichte und Heimatkunde. (Band 63, 2001).

NAGY Ronald, RISAK Johann (Hg.), Generationenfolge in Familienunternehmen. Übergaben erfolgreich gestalten (Wien, 1999).

OPLL Ferdinand, Alte Grenzen im Wiener Raum. (Wien, 1986).

SANDGRUBER Roman, Schokolade. Von der Götterspeise zum Massenprodukt. Ein Vergleich. In: Berner Zeitschrift für Geschichte und Heimatkunde. (Band 63, 2001).

SANDGRUBER Roman: Die Anfänge der Konsumgesellschaft. Konsumgüterverbrauch, Lebensstandard und Alltagskultur in Österreich im 18. und 19. Jahrhundert (Verlag für Geschichte und Politik, Wien 1982).

SANDGRUBER Roman, Bittersüße Genüsse. Kulturgeschichte der Genussmittel. (Böhlau Verlag, Wien, Köln, Graz, 1986).

TEUTEBERG Hans J., WIEGELMANN Günter, Unsere tägliche Kost. Geschichte und regionale Prägung (F. Coppenrath Verlag, Münster 1986).

VON BASSEWITZ Ulrich, Erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Den Übergang persönlich und unternehmerisch meistern (Wiesbaden, 2017).

VON STIETENCRON Philipp, Zielorientierung deutscher Familienunternehmen. Der Zusammenhang zwischen Familieneinfluss, Zielorientierung und Unternehmenserfolg, (Springer Fachmedien, Wiesbaden 2013).

WIESNER-LANDERL Elisabeth, Die Kraft der Frauen in Familienunternehmen. In: FRASEL Erwin J., RIEGER Hannah (Hg.), Family Business Handbuch. Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen (Linde Verlag, Wien 2007).

8. Internetquellen

[https://austria-forum.org/af/AustriaWiki/Bahnhof_Wien_Hernal](https://austria-forum.org/af/AustriaWiki/Bahnhof_Wien_Hernals)s (zuletzt geöffnet am 06.08.2019)

<https://www.austriansupermarket.com/manner-original-neapolitaner-8er-geschenkpackung> (zuletzt geöffnet 25.06.2019)

<http://josef.manner.com/de/download/file/fid/14993> (zuletzt geöffnet am 22.02.2019)

<https://www.oenb.at/docroot/inflationscockpit/waehrungsrechner.html> (zuletzt geöffnet 25.06.2019)

<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10003154> (zuletzt geöffnet: 22.01.2019)

9. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: <https://josef.manner.com/de/unternehmen> (zuletzt geöffnet: 26.08.2019)

Abbildung 2: <https://josef.manner.com/de/unternehmen> (zuletzt geöffnet: 26.08.2019)

Abbildung 3: <https://josef.manner.com/de/unternehmen> (zuletzt geöffnet: 26.08.2019)

Abbildung 4: MANNER Josef, Familienchronik siehe 411 ff.

10. Abstract

10.1 Deutsch

Die Wiener Süßwarenindustrie als wesentlicher Bestandteil der Nahrungs- und Genussmittelindustrie entwickelte sich seit Beginn des 20. Jahrhunderts stetig weiter, so dass es einigen Unternehmen gelang, sich einen fixen Platz in der österreichischen Wirtschaft zu sichern. Es ist unumstritten, dass es sich bei dieser Branche um eine von Familienunternehmen dominierte Branche handelt. Als Paradebeispiel und hier im Zentrum stehendes Fallbeispiel dient hierfür die Josef Manner & Comp. AG, die seit ihrer Gründung Ende des 19. Jahrhunderts für diverse Süßwaren, insbesondere aber für die Manner-Schnitten, bekannt ist und ihr Ansehen in Österreich und der Welt stetig steigern konnte. Besonders interessant erscheint hier der Zeitraum zwischen der Unternehmensgründung und dem Beginn des Zweiten Weltkrieges, da sich unternehmensintern und wirtschaftshistorisch betrachtet sehr interessante Entwicklungsstränge herausbildeten.

10.2 Englisch

The Viennese confectionery industry as an essential component of the food and luxury food industry has been developing steadily since the beginning of the 20th century, so that some companies succeeded in securing a fixed place in the Austrian economy. It is undisputed that this industry is dominated by family businesses. A prime example of this is Josef Manner & Comp. AG, which since its foundation at the end of the 19th century has been known for various confectionery products, especially for the Manner-Schnitten, and has steadily increased its reputation in Austria and the world. The period between the foundation of the company and the beginning of the Second World War seems particularly interesting here, as very interesting developmental strands developed within the company and from an economic-historical point of view.