

**Schriften zur rheinisch-westfälischen Wirtschaftsgeschichte**

Band 46

**„Mit Gott“**

Zum Verhältnis von Vertrauen und Wirtschaftsgeschichte

Herausgegeben von Christian Hillen

**Gebr. Stollwercks Aufstieg zum Multinational:**

Kontrolle und „Controlling“ in Köln, London, Wien und Poszony

Von Angelika Epple

**Sonderdruck**

2007

Stiftung Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv zu Köln



# Gebr. Stollwercks Aufstieg zum Multinational: Kontrolle und „Controlling“ in Köln, London, Wien und Poszony

Angelika Epple

## 1. Kontrolle und „Controlling“ um 1900. Eine Frage des Vertrauens?

Überprüfung und Planung von Unternehmenszielen werden in Deutschland seit dem Ende der 1970er Jahre häufig als „Controlling“ bezeichnet. In der angelsächsischen Literatur dagegen ist, so Werner Neus, der Begriff unbekannt. „Controlling“ sei ein „modischer, aber falscher Anglizismus“<sup>1</sup>. Auch wenn die Wortneuschöpfung auf einem veralteten Verständnis der Buchhaltung beruhen mag, so ist sein Auftauchen Ende der 70er Jahre dennoch aussagekräftig. Ungefähr zeitgleich erreichten die weltweit getätigten direkten Auslandsinvestitionen das Niveau der Zeit vor dem ersten Weltkrieg.<sup>2</sup> Die ökonomische Verflechtungsdichte von 1913, so schreiben Jürgen Osterhammel und Niels P. Peterson, sei erst in den 1970er Jahren größtenteils wieder erreicht worden und markiere in manchen Bereichen immer noch ein Maximum.<sup>3</sup> Diese, in der Öffentlichkeit wenig bekannte Gemeinsamkeit zweier wirtschaftlichen Epochen leuchtet in der Wortneuschöpfung auf: „Controlling“ leitet sich aus einem um 1900 entstandenen Berufsbild ab, als angeblich in England und den USA erstmals so genannte „Controller“ oder auch „Comptroller“<sup>4</sup> eingesetzt wurden. Der „Controlleur“, eine Bezeichnung für den Revisor in der Buchhaltung, findet sich auch im deutschen Sprachraum seit dem Ende der 1890er Jahre.<sup>5</sup> Der „Controller“ um 1900 ist wie der Begriff „Controlling“ um 1980 Reaktion und Ausdruck wachsender Abstimmungs- und Koordinierungsanforderungen, die beide Globalisierungswellen<sup>6</sup> prägten. Wo sich Koordinierung und Abstimmungsfragen ändern, wird ein ganzes System von expliziten und impliziten Regeln in Bewegung gebracht. Es muss neu festgelegt werden, was erwartet, was sanktioniert wird und was sich von selbst versteht.

1 Werner NEUS: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre aus institutionenökonomischer Sicht, Tübingen 2003 (3. Aufl.) S. 366. Eine klare Definition des Begriffs gibt es bis heute nicht, Neus weist zugleich darauf hin, dass die Diskussion um den Begriff nur vor dem Hintergrund eines veralteten Verständnisses des internen Rechnungswesens zu verstehen sei, das sich vor allem um die Nach-Kalkulation von Selbstkosten zentrierte und andere Maßnahmen der Kurskorrekturen außer Acht lasse.

2 Geoffrey JONES: Multinational Trading Companies in History and Theory. In: Ders. (Hrsg.): The Multinational Traders (Routledge International Studies in Business History), London, New York 1998, S. 1-21, S. 1.

3 Jürgen OSTERHAMMEL/Niels P. PETERSSON: Geschichte der Globalisierung. Dimensionen, Prozesse, Epochen, München 2003, S. 109.

4 Die ersten „Comptroller“ in privatwirtschaftlichen Institutionen fanden sich in den 1880er Jahren. Erst in den 1920 Jahren hätten sie sich auf breiterer Front ausgebildet. Vgl. Jürgen WEBER: Einführung in das Controlling, Stuttgart 1999 (8. Aufl.), S. 3.

5 Vgl. z. B. Brief von Carl Pathe an Ludwig Stollwerck, am 24. Februar 1896, 9 S., hier: S. 7. Der Abteilungsleiter fordert hier von der Konzernleitung einen Buchhalter bzw. einen „Controlleur“, der die tägliche Revision bearbeite. In: RWWA 208-278-3.

6 Ein Hauptstreitpunkt in der Globalisierungsdebatte besteht in der Periodisierung oder gar in dem Versuch, ihren Anfang zu bestimmen. Einen guten Überblick über verschiedene Definitionsangebote bietet Jörg DURRSCHMIDT: Globalisierung, Bielefeld 2002, S. 12-20.

Nun ist es ein Irrtum anzunehmen, Selbstverständlichkeiten oder implizite Regeln seien eine Frage des Vertrauens und explizite Regeln, Erwartungen und Sanktionen eine Frage der Kontrolle. Das Verhältnis von Vertrauen und Kontrolle ist nicht an sich gegensätzlich oder komplementär. Es wird stets neu ausgehandelt. An einem konkreten Fallbeispiel möchte ich das komplizierte Geflecht aus Kontrollmechanismen und Vertrauen entwirren.

Aus Gründen der analytischen Klarheit werde ich im Folgenden zwischen Kontrolle und „Controlling“ unterscheiden. In Bezug auf Unternehmen oder Institutionen werde ich statt von (unternehmerischer) Kontrolle von „Controlling“ sprechen, obwohl es sich um einen falschen Anglizismus und – in Bezug auf den Untersuchungszeitraum – anachronistischen Begriff handelt. Der Neologismus erleichtert es der historischen Analyse, persönliche und unternehmerische Kontrollmechanismen begrifflich von einander zu unterscheiden. „Controlling“ soll das Zusammenspiel dreier Facetten bezeichnen: die Planung von Unternehmenszielen, einen Maßstab ihrer Überprüfung sowie einen Katalog möglicher Konsequenzen.<sup>7</sup> Der Begriff der Kontrolle und mit ihm der Begriff des Vertrauens dagegen soll zwischenmenschlichen Beziehungen vorbehalten sein.<sup>8</sup>

Mit zunehmender Unternehmensgröße wird die Frage, wie ein Unternehmen geleitet und wie eben diese Leitung überprüft werden könne, zu einem immer dringlicheren Problem. „Controlling“ kann nicht mehr von einzelnen Personen überschaut werden, es müssen unabhängig von individuellen Befindlichkeiten verobjektivierte Verfahrensweisen gefunden werden, die einen Überblick garantieren. Je größer ein Unternehmen ist, desto unterschiedener müssen Kurskorrekturen durchgesetzt werden, wenn sie Wirksamkeit zeitigen sollen. „Controller“ waren zunächst ausschließlich Prüfer im Bereich der Buchhaltung, auch der um 70 Jahre jüngere Begriff bezog sich zunächst auf Fragen des Rechnungswesens. „Controlling“ im Allgemeinen und die Arbeit der „Controller“ im Besonderen sind jedoch untrennbar mit der Planung von Unternehmenszielen verbunden – dies könnte als kleinster gemeinsamer Nenner einer Begriffsbestimmung gelten.<sup>9</sup>

Das neue Berufsbild „Controller“ reagiert auf eine neue Herausforderung, der man mit neuen Handlungsweisen begegnen wollte, als gegen Ende des 19. Jahrhunderts wirtschaftliche Unternehmungen in bisher ungekanntem Maße zu kleinen Imperien heranwuchsen. Häufig änderte sich dabei nicht nur deren Umfang, sondern auch die Organisationsform. Zahlreiche Betriebe wurden in Aktiengesellschaften oder seit 1892 in die neu geschaffene Rechtsform der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) überführt.<sup>10</sup> Obwohl die prozentuale Veränderung der Aktiengesellschaften unter den 100 größten deutschen Unternehmen im Zeitraum von 1887 bis 1907 kaum ins Gewicht fiel und über den Zeit-

<sup>7</sup> „Controlling“ bezeichnet hier das „operative Controlling“ im Sinne einer Planfortschrittsanalyse bzw. Abweichungsanalyse. Es ist daher von einem strategischen Controlling, das die Detailkontrolle delegiert und sich auf Monitoring-Funktionen konzentriert, zu unterscheiden – wenngleich das strategische Controlling als „Management des Unkontrollierbaren“ ein überzeugendes aktuelles Controlling-Konzept darstellt. Vgl. Helmut WILKE: Controlling in „chaotischen Zeiten“. Überlegung zu einer kognitiven Wende in Planung und Controlling. In: Organisationsentwicklung, Zeitschrift der Gesellschaft für Organisationsentwicklung, Bd. 22, Heft 3, 2003, S. 26-39.

<sup>8</sup> Ute FREVERT: Vertrauen – eine historische Spurensuche. In: Dies. (Hrsg.): Vertrauen. Historische Annäherungen, Göttingen 2003, S. 7-66, hier S. 56.

<sup>9</sup> Unterschiedliche Begriffsdefinitionen führt Jürgen Weber aus. Dabei betont er, dass der Begriff aus der Praxis komme, daher häufig ungenau bestimmt, jedoch stets durch eine Nähe zu Führung – von Führungsgestaltung bis zu Führungsunterstützung – gekennzeichnet sei. Vgl. WEBER: Controlling (s. Anm. 4), S. 30.

<sup>10</sup> Die offene Handelsgesellschaft Gebr. Stollwerck wurde 1902 ebenfalls in eine Aktiengesellschaft umgewandelt und lag damit ganz im Trend. Im Geschäftsbericht 1901 wurde sie bereits angekündigt, demnach fand sie „aus Familien-Gründen und zwecks Vergrößerung statt“, vgl. Geschäftsbericht Gebr. 1901, in: RWWA 208-484-1.



raum relativ konstant circa vier Fünftel der Unternehmen als AGs organisiert waren, nahm der Anteil der nicht als Kapitalgesellschaften organisierten Unternehmen von 15 auf sieben ab.<sup>11</sup> Dennoch behielten viele Unternehmen, die ursprünglich im Besitz einer einzigen Familie waren, auch nach der Trennung von Besitz und Leitung den Charakter von familiär geleiteten Unternehmen. Dies war auch bei Gebr. Stollwerck der Fall. Sowohl als offene Handelsgesellschaft als auch nach der Umwandlung in eine AG im Jahr 1902 handelte es sich um ein Unternehmen, das mit einem System von Vorzugsaktien und Sonderstimmrechten von der Familie Stollwerck maßgeblich beherrscht wurde.<sup>12</sup>

Entscheidend bei dieser Entwicklung war jedoch, dass die so entstehenden Großbetriebe nicht mehr nach traditionellen Mustern geleitet wurden.<sup>13</sup> Überkommene Kontrollmechanismen griffen nicht mehr, es mussten neue Formen der Überprüfung und der Unternehmensleitung gefunden werden. Verschärft wurde diese Herausforderung bei Unternehmen, die sich über kulturelle Grenzen hinweg international ausbreiteten. Sie mussten nicht nur mit den Veränderungen, die eine nationale Expansion mit sich brachte, zurechtkommen, sondern auch auf kulturelle Besonderheiten Rücksicht nehmen. Häufig zeigte sich schon bald, dass nicht nur das „Controlling“ misslang, sondern dass es auch an einem geeigneten Analyseinstrumentarium mangelte, um Ursachen von Fehlverhalten genauer zu verstehen. Von dieser Problematik war der Weltkonzern Gebr. Stollwerck in der Zeit des deutschen Kaiserreichs gezeichnet. Innerhalb nur weniger Jahre stieg das Kölner Unternehmen zum größten europäischen Schokoladeproduzenten mit weltweitem Vertrieb und Fabrikation in Deutschland, Österreich, Ungarn, England und den USA auf.<sup>14</sup> Im Folgenden werde ich die ungarische Zweigfabrikation in Poszony (Pressburg) und die englische in London näher analysieren. Im Zentrum meiner Überlegungen steht die Frage nach dem Umgang der Kölner Firmenleitung mit den österreichischen bzw. den englischen Geschäftsführern. Ziel ist es, zu einem vertieften Verständnis von Kontrollmechanismen und deren (inter-)kulturellen Grenzen zu gelangen.

## 2. Gebr. Stollwerck wird ein „Multinational“

Was man genau unter einer multi- oder internationalen Unternehmung versteht, ist eine Frage der Definition. Kleinster gemeinsamer Nenner unterschiedlicher Begriffsbestimmungen ist das Engagement mit Direktinvestitionen, der Besitz von Produktionsstätten sowie Entscheidungsbefugnissen in mindestens zwei Ländern. Nach der Transaktionskostentheorie entstehen „multinationals“ dann, wenn Güter oder Know-how innerhalb des Unternehmens effizienter über nationale Grenzen hinweg transferiert werden können, als dies durch den Markt selbst möglich ist. Mit der Geschichte der Gebr. Stollwerck und ihrem Aufstieg zum Weltkonzern lässt sich diese Auffassung illustrieren:

<sup>11</sup> Jürgen KOCKA/Hannes SEGRIST: Die hundert größten deutschen Industrieunternehmen im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert. Expansion, Diversifikation und Integration im internationalen Vergleich. In: Norbert HORN/Jürgen KOCKA (Hrsg.): Recht und Entwicklung der Großunternehmen im 19. und frühen 20. Jahrhundert. Wirtschafts-, sozial- und rechtshistorische Untersuchungen zur Industrialisierung in Deutschland, Frankreich, England und den USA (Kritische Studien zur Geschichtswissenschaft, Bd. 40), Göttingen 1979, S. 55-122, hier: S. 82.

<sup>12</sup> Vgl. zur Definition des Familienunternehmens: Harold JAMES: Familien-Unternehmen in Europa. Haniel, Wendel und Falck, München 2005, S. 15.

<sup>13</sup> Dieter ZIEGLER: Das Zeitalter der Industrialisierung 1815-1914. In: Michael NORTH (Hrsg.): Deutsche Wirtschaftsgeschichte: Ein Jahrtausend im Überblick, S. 192-281, hier S. 242.

<sup>14</sup> 1912 warb das Unternehmen mit der Schlagzeile: „Gebr. Stollwerck A.G. Die größte Schokoladen- Kakao- und Zuckerwaren Firma der Welt“. In: Kölnische Zeitung, 29.01.1912, Nr. 105.

1839 eröffneten Franz und Sophia Stollwerck in Köln eine kleine Mürbeteigbäckerei. Der Familienbetrieb expandierte parallel mit dem Ausbau des Eisenbahnnetzes in der Take-off Phase der deutschen Industrialisierung.<sup>15</sup> Bahnhofsgaststätten und Vertreter Stollwerck'scher Waren bildeten von Anfang an den Grundstock des Vertriebs von Backwaren und Bonbons. Franz Stollwerck engagierte sich jedoch nicht nur im Bereich der süßen Nahrung. Er war auch ein unternehmerischer Pionier. Neben dem Verkauf von Brustkaramellen, Hustenbonbons, Sanitätswaren und Likören gründete er ein Kaffeehaus und ein Theater. Der innovative Geist des Firmengründers war allerdings stärker ausgeprägt als sein Vermögen, die Geschäfte zu kontrollieren und effizient zu leiten. Zwar hatte er bald im gesamten Gebiet des Deutschen Bundes Zweigstellen und ein tragfähiges Vertriebsnetz aufgebaut,<sup>16</sup> die Expansion war jedoch nicht von Dauer. Anfang der 1850er Jahre stellte sich heraus, dass sich Franz Stollwerck mit seinen vielfältigen Aktivitäten übernommen hatte. Seine Schulden hatten sich auf über 27.000 Taler aufsummiert. Aus den überlieferten Schuldscheinen und einem Verzeichnis aus dem Jahr 1849 lässt sich das für damalige Verhältnisse beeindruckende geschäftliche Netzwerk der Stollwercks rekonstruieren: Die 118 mit Sicherheit nachzuweisenden Gläubiger stammten u. a. aus dem Rheinland, Jülich, Düsseldorf, Hamburg, Neuchâtel, Antwerpen, London und Paris.<sup>17</sup>

Schon früh übte die Familie Stollwerck den Umgang mit Zöllen und grenzüberschreitendem Warentransfer ein. Die Geschäftsbeziehungen nach Frankreich, dem Vorbild in Sachen Zuckerbäckerei, waren vor dem deutsch-französischen Krieg von besonderer Bedeutung. Franz Stollwerck hatte selbst nicht nur in Paris gelernt, er verkaufte mit Vorliebe Backwaren nach französischer Rezeptur und war als Rheinländer eher antipreußisch eingestellt und dem Nachbarland verbunden.<sup>18</sup> Dies änderte sich in der nächsten Generation, als seine fünf Söhne nach seinem Tod das Geschäft 1876 schließlich doch übernahmen. Franz hatte sie bis zuletzt mit Prozessen überzogen<sup>19</sup> und ihnen mit Anzeigen und unlauterem Wettbewerb Konkurrenz gemacht.<sup>20</sup>

Franz Stollwerck gelang es nicht, das Verhältnis von Kontrolle und Vertrauen auszutariieren. Offensichtlich konnte er immer wieder Vertrauen bei Geschäftsleuten wecken und Geldgeber zu Investitionen bewegen. Die überlieferten Quellen lassen auch Rückschlüsse über Kontrollmechanismen zu, zumal gegenüber seinen Kindern – so verbot er z. B. den jüngeren Geschwistern den Kontakt zu den älteren Brüdern, die sich mit einem eigenen Unternehmen selbstständig gemacht hatten. Die von Franz Stollwerck ausgeübte Kontrolle scheint sich eher auf den Bereich der persönlichen Beziehungen beschränkt zu haben. Sicherlich war er ein innovativer Unternehmer und schmiedete insofern Zukunftspläne.

<sup>15</sup> ZIEGLER: Zeitalter (s. Anm. 13), S. 192.

<sup>16</sup> Vgl. Kölnische Zeitung, 1845, Nr. 172 – 1846, Nr. 46, 119, 354.

<sup>17</sup> Das Verzeichnis von 1849 mit 118 Gläubigern findet sich in: RWWA 208-252-3. Von 35 Gläubigern sind Schuldscheine, bzw. Nachweise über eine Reduktion der Schulden überliefert, vgl. RWWA 208-222-5. Hans-Josef Joest spricht von 108 Gläubigern und einer Gesamtschuld von 27 307 Talern, leider ohne Quellenangabe, Hans-Josef JOEST: Das Abenteuer einer Weltmarke, Köln 1989, S. 20.

<sup>18</sup> Seinen Sohn Ludwig nennt er z. B. Louis, vgl. privates Haushaltsbuch, 1869, in: RWWA 208-365-1.

<sup>19</sup> In einer offiziellen und veröffentlichten biografischen Skizze des Firmengründers aus dem Jahr 1898 wird das Verhältnis geschönt und weitaus harmonischer dargestellt: „Beide Firmen Franz Stollwerck und Gebr. Stollwerck arbeiteten Hand in Hand.“ Vgl. Historisch-Biographische Blätter, Franz Stollwerck, S. 4.

<sup>20</sup> Die Darstellung der Auseinandersetzungen würde hier zu weit führen. Die älteren Brüder hatten sich vom gemeinsamen Geschäft mit Franz getrennt und zu Gebr. Stollwerck zusammengeschlossen. Seit 1871/2 machten sie sich zunehmend mit Anzeigen Konkurrenz, teilweise auf der gleichen Seite in der Kölnische Zeitung (vgl. Kölnische Zeitung 1871 Nr. 348, 349, 350). Als Franz 1876 verstarb, übernahmen die fünf Brüder gemeinsam sein Unternehmen, liquidierten fast alle Geschäfte und konzentrierten sich nunmehr auf das Schokoladengeschäft.



Dabei wissen wir wenig über seine strategischen Überlegungen in wirtschaftlicher Hinsicht. Die Bilanzen sprechen jedoch eine eindeutige Sprache: Von „Controlling“ als unternehmerischer Kontrolle jenseits persönlicher Beziehungen kann bei Franz Stollwerck keine Rede sein. Auch dies änderte sich erst in der nächsten Generation.<sup>21</sup>

Bereits vor der Übernahme des väterlichen Betriebs expandierten die Brüder in andere Länder. Sie orientierten sich dabei weniger nach Frankreich – auch wenn während des deutsch-französischen Krieges die ersten Auslandsgeschäfte getätigt wurden<sup>22</sup> – als vielmehr nach Österreich und später nach England. Bald hatten sie überall in Europa „Generalniederlagen“.<sup>23</sup> Von besonderer Bedeutung für die Firmenentwicklung war die Preisverleihung auf der Weltausstellung in Wien im Jahr 1873. Die Firma wurde in „Kaiserlich-Königliche Hof-Chocoladen-Fabrik Gebr. Stollwerck“ umbenannt.

Die Umbenennung markiert einen weiteren Schritt in Bezug auf die Internationalisierung. Mit europaweitem Vertrieb und den zahlreichen Filialen hatte Gebr. Stollwerck bereits Erfahrung in grenzüberschreitendem Warenverkehr und unterschiedlichen Verkaufs- und Konsumgewohnheiten. Nun allerdings begann Gebr. Stollwerck im Ausland zu produzieren. Dies stellte ganz neue Anforderungen an Planung und Überprüfung der Unternehmensziele. Die Aufgabe, das Unternehmen zu führen, hatte schon unter Franz Stollwerck an Komplexität zugenommen, als dieser in den 1840er Jahren eine erste Filiale in Köln errichtete. Die drei älteren Brüder Peter Joseph, Albert Nicolaus und Heinrich Stollwerck gingen dann als erste über die Stadtgrenze hinaus, als sie 1873 eine Zweigstelle in Frankfurt a. M. und eine in Wien eröffneten.<sup>24</sup> Die Umwandlung einer Verkaufsstelle in eine Filiale kann in ihrer Bedeutung für die Globalisierungswelle vor 1900 – und damit für die entstehende Controlling-Problematik – nicht unterschätzt werden. Hier musste erstmals über ein einheitliches, wiedererkennbares Auftreten nachgedacht werden. Dies erzeugte einen Homogenisierungsdruck, der zunächst nur kleine Regionen vereinheitlichte und im Laufe des 19. Jahrhunderts mit Zunahme der Unternehmensgröße auf Europa und die Welt ausgriff. Die Vereinheitlichung der Produkte, die Wiedererkennbarkeit eines bestimmten Unternehmens, die Gewährleistung konkret definierter Standards an Größe, Gewicht, Aussehen, Verpackung und Qualität musste eingefordert, überprüft und bei Nichteinhaltung sanktioniert werden.

Die Expansion des Unternehmens stellte die Unternehmensleitung dabei vor Herausforderungen, die kaum antizipierbar waren. Die Frage der Personalführung war eine der größten Schwierigkeiten, da keine klaren Vorstellungen darüber herrschten, wie eine gelungene Zusammenarbeit aussehen könnte. Dies zeigte sich an der Entwicklung des österreichischen Zweigs der „Kaiserlich-Königlichen Hof-Chocoladen-Fabrik Gebr. Stollwerck“. Therese Spitzer, die dem größten Stollwerck Laden in Wien vorstand, wurde 1875 auf Veranlassung von Nikolaus Stollwerck durch die beiden Kaufleute Karuth & Kraniger abge-

<sup>21</sup> Klar und übersichtlich geführte Bilanzen liegen seit Ende der 1860er Jahre vor, als die ältesten Söhne bereits ins Geschäft eingetreten waren, vgl. RWWA 208-252-3,-4,-5.

<sup>22</sup> Im deutsch-französischen Krieg bis einschließlich 1872 haben Peter und Albert Nicolaus Stollwerck einen blühenden Handel mit der deutschen Kommandantur in Frankreich aufgebaut. Vgl. RWWA 208-182-1,-2,-3,-5.

<sup>23</sup> Es ist nicht ganz einfach, die Zahl der Zweigstellen oder Generalniederlagen zu verifizieren. In Briefköpfen wurden die wichtigsten Geschäfte mit Adressen aufgeführt.

<sup>24</sup> Vgl. Geschäfts-Bericht für das Jahr 1873. Dort tauchen neben dem Laden in Köln auch Filialen in Frankfurt a. M. und Wien auf, in: RWWA 208-252-4. Die Versicherungspolice für das Mobiliar des Geschäfts am Goetheplatz Nr. 5 der Feuerversicherungsgesellschaft Colonia, Agentur Frankfurt, datiert auf den 12. Januar 1874. RWWA 208-206-2.

löst. Damit versuchten die drei ältesten Brüder, die jüngeren waren noch nicht in die Unternehmensleitung aufgerückt, das florierende Geschäft unter eine vermeintlich professionelle Leitung zu stellen. Obwohl sich schnell abzeichnete, dass es sich um keine kluge Personalentscheidung handelte und sich die Beziehungen als äußerst schwierig, zeitintensiv, ineffektiv, ja, geschäftsschädigend gestalteten, benötigte Gebr. Stollwerck mehr als zehn Jahre, um sich von den neuen Partnern wieder zu trennen. Mitte der 80er Jahre übernahm nach einer Interimszeit, in der sich zunächst Therese Spitzer und dann einer der Brüder persönlich um die Geschäfte kümmerte, Alexander Rußbacher die Leitung. Er baute die kleine Fabrik in Wien aus, bald wurden dort 200 Menschen beschäftigt. Noch produzierte man jedoch keine Süßwaren vor Ort, sondern bearbeitete aus Köln gelieferte Halbfertigwaren und betrieb eine Kartonage- und Verpackungsfabrik.

Mit dem Eintritt von Alexander Rußbacher in die Firma konnte das eigentliche Problem des Geschäftsabsatzes in der k. u. k. Monarchie in das Blickfeld der Unternehmensleitung gelangen. Es wurde deutlich, dass der Umsatz theoretisch erheblich zu steigern wäre. Neben eventuellen Versäumnissen im Marketing stand dem vor allem die Schutzzollpolitik der europäischen Länder entgegen. Die Ausfuhr von Waren wurde dadurch enorm behindert: Im Kaiserreich war Anfang der 1880er Jahre die Zollrückvergütung bei Export von Waren nicht eingeführt. Bei Schokoladewaren kam erschwerend hinzu, dass es sich um ein Mischprodukt aus verschiedenen Rohstoffen handelte. Zucker unterlag einer Verbrauchssteuer von 30 Mark pro 100 kg, Rohkakao einem Einfuhrzoll von 35 Mark pro 100 kg. 25 Rechnet man die enormen Materialverluste bei Kakao hinzu,<sup>25</sup> musste man mit 50 und mehr Mark pro 100 kg Kakao rechnen. Wie aber sollten Zollbeamte den jeweiligen Kakao- oder Zuckergehalt rasch feststellen? Erst nachdem Gebr. Stollwerck am 10. Februar 1885 einem umfangreichen Gesuch an den Reichstag zahlreiche Materialien zur Feststellung des Zuckergehalts bei Süßwaren beigelegt hatte, zeichnete sich ein Erfolg ab: Der Bundesrat beschloss am 5. Juli 1888, dass Gewerbetreibenden, die in zollsicher abgeschlossenen Räumen produzierten, der Zoll auf den nachweislich verwendeten Zucker und Kakao erlassen werden sollte. Stollwerck, so schreibt Gustav Wilhelm Pohle in seiner Dissertation aus dem Jahr 1905, sei der erste deutsche Betrieb gewesen, der eine Exportfabrik eröffnet habe. Es seien dort unter ständiger zollamtlicher Aufsicht ausschließlich Fabrikate für den Export produziert worden. Für diese seien Zölle und Steuern für die Hauptrohstoffe erlassen worden.<sup>27</sup>

Die Exportfabrik belieferte nun die Zweiggeschäfte in Wien, Amsterdam, Brüssel, London und New York. Trotz dieser tarifpolitischen Erleichterung war im Ausland zwar ein beträchtlicher Umsatz, jedoch im Vergleich dazu nur ein geringer Gewinn zu erreichen. Entweder waren die Einfuhrzölle konstant hoch oder andere Konkurrenten hatten bereits Fabriken vor Ort eröffnet oder es kam beides zusammen.<sup>28</sup> Letzteres war in Österreich-Ungarn der Fall. Gebr. Stollwerck berechneten einen zusätzlichen Gewinn von 91.000 Mark pro Jahr, wenn sie in der k. u. k. Monarchie eine eigenständige Fabrik eröffnen

<sup>25</sup> Gustav Wilhelm POHLE: Probleme aus dem Leben eines industriellen Großbetriebs, Naumburg 1905, S. 7.

<sup>26</sup> Zum einen wurde der Zoll mit Emballage berechnet, was bei Kakao zu enormer Gewichtsreduktion führt. Zum anderen kam der Gewichtsverlust durch Trocknen von circa 20 % hinzu. Vgl. Walter STOLLWERCK: Der Kakao und die Schokoladenindustrie. Eine wirtschafts-statistische Untersuchung, Jena 1907, S. 67.

<sup>27</sup> POHLE: Probleme (s. Anm. 25), S. 8.

<sup>28</sup> Da Gebr. Stollwerck mit der geschäftlichen Entwicklung unzufrieden war, ließ Peter Stollwerck eine Analyse von Otto Gsund einholen, der zufolge Suchard als die erfolgreichste Konkurrentin anzusehen ist. RWWA 208-224-6, hds. Brief von Otto Gsund an Peter Stollwerck, Salzburg 1. September 1891. Pohle verweist auf eine Dresdner und eine Hamburger Unternehmung, vgl. POHLE: Probleme (s. Anm. 25), S. 9.



würde.<sup>29</sup> Aufgrund der gelungenen ungarischen Industrieförderpolitik<sup>30</sup> gründete die offene Handelsgesellschaft Gebr. Stollwerck als Gesellschafterin unter Beteiligung von sechs Kommanditisten in Poszony eine Kommanditgesellschaft.<sup>31</sup> Es wurden ihnen nicht nur 15-jährige Steuerfreiheit, zollfreie Ausfuhr über den Adriaafen Fiume und eine Zollreduktion bei der Einfuhr benötigter Maschinen aus Köln garantiert, dort waren auch die Arbeiterinnenlöhne deutlich geringer als in Österreich und die Nähe zu Wien war dennoch gegeben. Stollwerck musste sich im Gegenzug dazu verpflichten, die bisherige Fabrikation (v. a. Verpackungsfabrikation) in Wien zu schließen und notwendige Materialien für die Verpackung etc. aus Ungarn zu beziehen.<sup>32</sup> So öffnete nach dem Kölner Stammhaus und der Exportfabrik 1896 die dritte Stollwerck'sche Fabrik ihre Tore. Zwischen 1897 und 1900 verdoppelte sich der Umsatz in Österreich-Ungarn. Als die Preßburger Fabrik 1901 ausbrannte, dauert es erst einige Jahre, bis sie sich von der Katastrophe erholen konnte. 1907 wurde die Tochter, wie das Stammhaus fünf Jahre zuvor, in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Alexander Rußbacher, der verdiente und langjährige Mitarbeiter, avancierte nun zum Direktor des Donaukonzerns. Vor dem Ersten Weltkrieg arbeiteten in einer modernisierten Anlage 2.000 Personen in Poszony.

Waren eventuell die billigeren Arbeitskräfte für eine Fabrikneugründung im ungarischen Grenzgebiet ausschlaggebend? Tatsächlich hatte Gebr. Stollwerck Mühe, genügend „Stollwerck-Mädchen“ für ihre Kölner Fabrik zu finden. Im Jahr 1900 gründete Gebr. Stollwerck daher eine Fabrik in Berlin. Der Bedarf an Arbeiterinnen war bei Gebr. Stollwerck vergleichsweise hoch. Kurz vor der Jahrhundertwende beschäftigte Gebr. Stollwerck in Köln mehr als 2.000 Arbeitskräfte. Während in der deutschen Kakao- und Schokoladenindustrie zwischen 1882 und 1895 durchschnittlich knapp über 50 % Männer beschäftigt waren, stellten sich in Köln die Zahlen anders dar. Zur Hochzeit des weiblichen Beschäftigungsanteils waren dort über 80 % Frauen angestellt (1893-1896).<sup>33</sup> Dies lag vor allem an der modernen Ausstattung der Stollwerck'schen Fabriken, die es ermöglichten, die teure männliche Arbeitskraft durch Maschinen zu ersetzen.

Es zeigte sich jedoch bald, dass weniger der Mangel an weiblichen Arbeitskräften als vielmehr die Schutzzollpolitik ausschlaggebend für eine weitere Expansion des Unternehmens war. Zum einen standen mit Berlin und Poszony nunmehr genügend Arbeitskräfte zur Verfügung, zum anderen folgten den Gründungen in Poszony und Berlin Neugründungen in London und Stamford/Connecticut. Stollwerck gehörte zu den weltgrößten Schokoladenproduzenten, 1912 nahm es den Titel, größte Schokoladen- Kakao- und Zuckerwarenfabrik der Welt zu sein, in Anspruch.<sup>34</sup>

<sup>29</sup> Die Überlegungen aus dem Jahr 1896 sind auf drei Seiten unter dem Titel „Errichtung einer Chocolate- und Zuckerwaren-Fabrik in Form einer Commandit-Gesellschaft“ zusammengefasst (getippter Durchschlag mit handschriftlichen Verbesserungen, o. D., o. V.) vgl. RWWA 208-224-3.

<sup>30</sup> Am 18. August 1896 bestätigen der Handels- und der Finanzminister den Bescheid, nach der gesetzlich festgelegten Förderpolitik im Falle der Fabrikanlage in Pressburg zu verfahren und die Förderung auf zehn Jahre zu garantieren, falls zum 1. Oktober 1897 tatsächlich 200 Arbeiter angestellt würden, vgl. RWWA 208-224-3.

<sup>31</sup> RWWA 208-411-9, getippter Durchschlag des Commandit-Vertrags vom 29. Dezember 1896, 22 S. Das Geschäftskapital betrug 600.000 Kronen.

<sup>32</sup> Erlass aus dem Jahr 1890, Gesetzesblatt XIII, §§ 2 u. 4, vgl. RWWA 208-225-3, Gesuch der Gebr. Stollwerck beim königlich-ungarischen Handelsministerium, Juli 1896, getippter Durchschlag 3 S., hier: 1 und 3.

<sup>33</sup> POHLE: Probleme (s. Anm. 25), S. 77f.

<sup>34</sup> In der New York Times wird in einem Nachruf auf Albert N. Stollwerck das Unternehmen, das noch immer am Verlust seiner amerikanischen Fabrik in Stamford/MA zu tragen hatte, als „one of the largest concerns of its kind in the world“ bezeichnet. Vgl. „Stollwerck Dies after Swim in Surf“, in: New York Times, 26. August 1929. 1912 bezeichnet es sich selbst in einer Anzeige als größtes Unternehmen der Welt, vgl. Kölnische Zeitung, 29. Januar 1912, Nr. 105.

Das Geschäft in England konnte auf eine noch längere Geschichte zurückblicken als in Österreich. Bereits Franz Stollwerck hatte in London einen Vertreter, der seine Brustkaramellen und andere Artikel vertrieb.<sup>35</sup> Die Markt- und Geschäftslage in England war grundlegend anders als in Österreich-Ungarn. In der k. u. k. Monarchie waren zwar gegen Ende des Jahrhunderts auch Dresdner und Schweizer Konkurrenten aktiv, in England gab es aber bereits Mitte des Jahrhunderts eine hoch entwickelte Schokoladen- und Süßwarenindustrie. Familienunternehmen, die sich aufgrund ihrer ähnlichen Struktur für einen Vergleich mit Stollwerck geradezu aufdrängen, hatten den Markt fest im Griff. Ihre Namen sind noch heute bekannt: Cadbury, Fry & Sons (seit 1919 bildeten sie gemeinsam die British Cocoa & Chocolate Company), Rowntree. Die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Cadbury und Stollwerck sah Alfred D. Chandler in seiner grundlegenden Studie zu deutschen, amerikanischem und britischen Wirtschaftsstilen als paradigmatisch an. Mit ihnen illustrierte er den Übergang von Familienbetrieben zum „personal capitalism“ in Britannien und den „corporative managerial capitalism“ in Deutschland.<sup>36</sup> Dies ist insofern besonders interessant, als die beiden bedeutenden Unternehmerfamilien Cadbury und Stollwerck enge Kontakte pflegten, die weit über den Rahmen rein geschäftlicher Beziehungen hinausgingen.

In England half vor allem die langjährige Freundschaft mit Josef Hartl dem Unternehmen bei der ersten Ausbreitung. Die Beziehung zu dem aus Österreich stammenden Kaufmann ging schon auf Vater Franz zurück. Josef Hartl vertrieb spätestens seit den 1860er Jahren Stollwerck'sche Ware in England. Ludwig Stollwerck, der ab Mitte der 1880er Jahre der führende Kopf der Unternehmerfamilie war, beendete seine firmeninterne Ausbildung Ende der 1870er Jahre bei Josef Hartl. Hier lernte er auf Reisen nicht nur die englischen Einzelhändler kennen, sondern knüpfte auch die für die Firmenentwicklung so ausschlaggebenden freundschaftlichen Beziehungen zu William Lever (Lever Bros., später Unilever), Gilbert Bartholomew (Diamond Match) und George Cadbury.

Ludwig Stollwerck war seit Mitte der 1880er Jahre ganz ins Automatengeschäft vertieft. Die Automaten, zunächst nur als Probeverkäufer, dann als Vertriebsform von Schokolade gedacht,<sup>37</sup> bildeten schon bald ein zweites Standbein des Unternehmens. Mit zahlreichen Gesellschaftsgründungen in Belgien, Frankreich, der Schweiz, Österreich-Ungarn, England und den USA stellt die „Automatie“, wie das Geschäft firmenintern bezeichnet wurde, einen eigenständigen Zweig dar. Am 1. Januar 1895 wurde dieser Zweig aus dem Unternehmen ausgegliedert und dafür eine eigene Gesellschaft gegründet, bei der Gebr. Stollwerck als öffentliche Gesellschafterin fungierte.<sup>38</sup> Im Namen der „Deutschen Automaten Gesellschaft“ (DAG) war Gebr. Stollwerck an so vielfältigen Unternehmungen wie der Frühgeschichte des Films oder der Entstehung einer Fast Food Kultur in Automatenrestaurants beteiligt. Meist wurden hierfür, wie z. B. in Frankreich oder Belgien, zwar internationale,

<sup>35</sup> Die ältesten, im Archiv erhaltenen Briefe, die den Vertrieb in England betreffen, datieren auf Anfang der 1850er Jahre. Vgl. RWWA 208-245-5. Die Korrespondenz lässt auch Rückschlüsse auf die Vielfalt der Produkte zu. A. Goetze vertrieb in London auch Kölnisch Wasser in Franz Stollwercks Namen.

<sup>36</sup> Alfred D. CHANDLER: *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge (MA), London 1990, S. 242-248 u. 398-408. Als weiteres Beispiel gilt ihm Unilever, S. 378-388.

<sup>37</sup> In der firmeninternen Geschichtsschreibung wird dies immer wieder erwähnt. So z. B. auch in einem Entwurf für eine Eingabe beim Innenminister, um sich gegen die Aktivitäten gegen Automaten zu schützen, vgl. RWWA 208-279-3.

<sup>38</sup> Abschrift des Vertrags zur Gründung der Commanditgesellschaft Deutsche Automaten Gesellschaft (DAG), in: RWWA 208-411-9.



aber sehr kleine Aktiengesellschaften gegründet.<sup>39</sup> Viele von ihnen überlebten nur wenige Monate. Die Controlling-Problematik war in diesen kleinen, auf persönlichen Beziehungen basierenden Gesellschaften ebenfalls virulent, sie zeigte sich jedoch in ganz anderer Art und Weise. Sie können daher im Rahmen dieses Aufsatzes leider nicht berücksichtigt werden.

Eine Zäsur im England-Geschäft stellt sicherlich der 1890 am Picadilly-Circus eröffnete, prestigeträchtige Laden dar. Wie in den großen Läden in Köln, Frankfurt und Wien stand auch ihm eine Frau vor, Julie Hergert, eine Nichte von Josef Hartl. Bald wurde jedoch E. Lühring Geschäftsführer. Er war zuvor als Reisender der Firma in Mitteldeutschland tätig und siedelte dann nach England über. Sein Jahresgehalt betrug 120 Pfund und 5 % Gewinnbeteiligung am englischen Geschäft.<sup>40</sup> Lühring verließ noch vor Ende des Jahres seinen Posten. Erst als Ernest Searle, ein Engländer, als Geschäftsführer eingesetzt wurde, entwickelten sich die Umsätze positiv. Josef Hartl blieb „Sole Agent for the United Kingdom for Messrs. Stollwerck Brothers, Cologne, Cocoa and Chocolates“.<sup>41</sup> Die Niederlassung wurde nun Stollwerck Bros. genannt, war rechtlich jedoch noch keine eigenständige Unternehmung. Zwischen 1892 und 1900 stieg der Umsatz von 454.000 Mark auf 1.192.000 Mark an,<sup>42</sup> das waren circa 10 % vom Gesamtumsatz der Konzerns.

Die Zusammenarbeit mit Ernest Searle gestaltete sich ausgesprochen schwierig. Immer wieder gab es Kontrollbesuche von Peter Harnisch, einem Mitarbeiter des Kölner Mutterhauses, oder von einem Stollwerck'schen Familienmitglied. Dennoch wurde Searle weder gekündigt noch in seinen Befugnissen ernsthaft eingeschränkt. Vielmehr spielte er auch im englischen Automatengeschäft der Firma eine außerordentlich wichtige Rolle und war z. B. seit 1896 in der London & Provincial Automatic Machine Company neben dem Vorsitzenden Robert Baelz, George Edmund Pike und Ludwig Stollwerck Direktor.<sup>43</sup> Ernest Searle blieb über 20 Jahre der führende Kopf im englischen Zweighaus. Als England 1902 nach der Brüssler Zuckerkonferenz die Zölle auf Kakao und Zucker erneut drastisch erhöhte, wurde eine Ausfuhr fertiger Artikel aus Deutschland völlig unrentabel. Gebr. Stollwerck reagierte auf diese Situation wie sie es auch im Falle Österreich-Ungarns getan hat: Sie erwarb ein Grundstück in London, auf dem sich bereits ein Fabrikgebäude befand, das relativ schnell in eine Schokoladenfabrik umgebaut werden konnte. Bereits im Oktober 1903 berichtet Ludwig Stollwerck Kommerzienrat Georg Büxenstein in einem Brief von seinem Besuch in London:

*„Von London bin ich wohl auf zurückgekehrt und freue mich, dass die dortige kleine Fabrik, welche Carl ja eingerichtet hat, schon nach und nach in Schwung kommt. Es wird natürlich hapern die Fabrik jetzt zur Hauptsaison auszunutzen, da wir eigentlich sofort 400 Arbeiterinnen beschäftigen könnten angesichts der zahlreichen Aufträge. Wogegen man ja nur langsam nach und nach das Personal einschulen kann.“<sup>44</sup>*

<sup>39</sup> In Frankreich wurde 1889 eine AG mit 200.000 franz. Fr., in Belgien 1893 eine AG mit 40.000 belg. Fr. Grundkapital gegründet, vgl. RWWA 208-278-2. Ludwig Stollwerck gewöhnte seine Brüder mit den Aktiengesellschaften im Ausland an andere Organisationsformen.

<sup>40</sup> Dabei wird ihm ein Minimum von 80 Pfund garantiert. Ausgeschlossen werden die Gewinne, die durch Josef Hartl erzeugt werden, Brief von Ludwig Stollwerck an E. Lühring, 11. Februar 1890, in: RWWA 208-245-5.

<sup>41</sup> Briefkopf von Joseph Hartl, Brief an Gebr. Stollwerck, 4. Januar 1892, RWWA 208-245-6.

<sup>42</sup> RWWA 208-484-1.

<sup>43</sup> Hinweise auf eine Veränderung in der Geschäftsführung im Jahr 1896, siehe Bilanz 1896, in: RWWA 208-278-3. Vgl. Geschäftsbericht aus dem Jahr 1897 vom 9. Februar 1898, in: RWWA 208-484-2.

<sup>44</sup> RWWA 208-246-4, Durchschlag Brief von Ludwig an Georg Büxenstein, 3. Oktober 1903.

Demnach lag der Aufbau der Fabrik nicht in Händen von Ernest Searle, sondern es wurde einem Familienmitglied der Vorrang geben. Der jüngste der Brüder, Carl Stollwerck, erledigte diese Aufgabe. Es gelang jedoch auch in den folgenden Jahren nicht, das Geschäft in England profitabel zu gestalten. Bezüglich des vergangenen Geschäftsjahres berichten die Buchhalter im Frühjahr 1909: „*The loss for the year as shown by the Profit and Loss Account amounts to £ 5.383:18:4.*“<sup>45</sup> Zwar wurden die erfolgreichen englischen Geschäftsfreunde William Lever und Gilbert Bartholomew verstärkt in die Unternehmensführung einbezogen, aber spätestens ab 1911 wurde über die Liquidation des Zweighauses nachgedacht und schließlich kurz vor Ausbruch des Ersten Weltkrieges beschlossen.<sup>46</sup> Die Quellen belegen eindeutig, dass nicht der Krieg ausschlaggebend für die Schließung der englischen Fabrik war. Vielmehr wurde eine Produktion in England nach dem Senken der Zölle als ökonomisch nicht mehr sinnvoll erachtet. Anders ausgedrückt: Der Transaktionskostenvorteil bestand für Gebr. Stollwerck auch 20 Jahre nach Eröffnung des ersten englischen Ladengeschäfts ausschließlich in der Zollersparnis. Gleichzeitig entstanden durch die Produktion in England zusätzliche Kosten vor allem im Bereich der Lohn-, Gehalts- und Spesenzahlungen, die trotz langjähriger Bemühungen nicht in den Griff zu bekommen waren. Neben der Spesenproblematik war Hauptursache für den Misserfolg in England die Unfähigkeit oder der Unwille der Gebr. Stollwerck, ihre Produkte an den englischen Markt anzupassen. Was unter hoher Qualität bzw. unter guter Schokolade verstanden wurde, unterschied sich in England und Deutschland deutlich. Wie schwierig und umstritten die jeweiligen Produktdefinitionen waren, lässt sich unter anderem an der lebhaften Diskussion um Lebensmittelfälschungen und „pure food laws“ zeigen, würde den Rahmen des Aufsatzes jedoch sprengen.<sup>47</sup> Bei einer Fabrikation vor Ort hätten enorme Wettbewerbsvorteile gegenüber einer Fabrikation in Deutschland entstehen können. Dies war jedoch nicht so.

Das Unvermögen, sich an den lokalen Markt anzupassen, korrelierte mit dem Unvermögen, ein geeignetes „Controlling“-Verfahren zu etablieren. Dem möchte ich nun nachgehen.<sup>48</sup>

<sup>45</sup> Dies sind nur die Verluste des vergangenen Jahres, die von den Vorjahren sind nicht miteinbezogen, vgl. RWWA 208-247-1, fünfseitiger Bericht der „Chartered Accountants“ Monkouse, Stoneham & Co., 4. März 1909.

<sup>46</sup> Der Krieg führte dazu, dass die Liquidation hinausgezögert wurde. Vgl. RWWA 208-420-5.

<sup>47</sup> Die kulturell unterschiedliche Definition von „guter“ Schokolade ist äußerst spannend. Sie führt tief in die jeweiligen Wirtschaftssysteme und die Rolle von Interessensverbänden und Kartellen hinein. Eine ganz besondere Rolle spielt in diesem Zusammenhang der Verband deutscher Schokoladefabrikanten – zeitweise unter der Leitung von Gustav Stresemann –, der es verstand, ein Reinheitsgebot durchzusetzen. Somit wurde billigere Konkurrenz wirksam bekämpft. In England dagegen wurde diese Diskussion anders geführt. Vgl. den Beitrag von Vera Hierholzer in diesem Band.

<sup>48</sup> Die Wechselwirkung von Markt, Betrieb und Unternehmensführung wird hier überdeutlicht. Vgl. hierzu den anregenden Aufsatz von Thomas WELSKOPP: Unternehmenskulturen im internationalen Vergleich – oder integrale Unternehmensgeschichte in typisierender Absicht?. In: Hartmut BERGHOF/Jacob VOGEL (Hrsg.): Wirtschaftsgeschichte als Kulturgeschichte. Dimensionen eines Perspektivenwechsels, Frankfurt a. M., New York 2004, S. 265-294, S. 277f. Welskopp versucht mit seinem Vorschlag einer integralen Unternehmensgeschichte im Konzept der Corporate Governance Aspekte einer Unternehmenspolitik und -kommunikation zu bündeln. Seine Ausführungen markieren wichtige Forschungsdesiderata, bleiben methodisch (nicht theoretisch) jedoch vage.



### 3. Die Entstehung des „Controlling“-Problems und seine paternalistische Lösung

Das Controlling-Problem entstand bei Gebr. Stollwerck in dem Moment, in dem sich die Aktivitäten über das eigene kleine Geschäft mit direktem Kundenkontakt und klarer patriarchalischer Unternehmensleitung hinaus entwickelten. Erst dann waren Arbeitsteilung und Entscheidungsstrukturen nicht mehr durch gesellschaftlich vorgegebene Rollensreibungen festgelegt, und es mussten neue Regeln für ein profitables Zusammenarbeiten gefunden werden. Controlling in der dreifachen Bestimmung als Festlegung von Unternehmenszielen, Maßnahmen zu deren Überprüfung und Definition der Konsequenzen, wird dann wichtiger, wenn sich die Verfolgung der Ziele auf mehrere Menschen verteilt und die Beziehung zwischen den betroffenen Personen nicht mehr durch eine familiäre Verbindung gegeben ist, sondern ausschließlich auf einem gemeinsamen geschäftlichen Interesse beruht. Insofern ist unter „Controlling“ stets „institutionalisiertes Misstrauen“<sup>49</sup> zu verstehen. Davon waren nicht nur Franz Stollwerck mit seinem Unternehmen, sondern auch Gebr. Stollwerck zunächst noch weit entfernt.

Die Entwicklung, die Controlling notwendig machte, lässt sich in eine übergeordnete Entwicklung einordnen, die als Revolution der Kommunikation und der Geschäftsbeziehungen bezeichnet werden kann. Dies lässt sich am Beispiel der Entwicklung der Werbung verdeutlichen. Die direkte Kommunikation zwischen Verkäufer und Kunde wurde mehr und mehr durch nonverbale oder schriftliche Mitteilungen ersetzt: immer aufwendiger dekorierte Schaufenster kamen auf, Räumlichkeiten sollten sich – zumindest stilistisch – ähneln, Verpackungen mit dem immergleichen Schriftzug und Werbung mit Annoncen, Emaille-Schildern und Plakaten wurde nunmehr eingesetzt. Diese neuen Kommunikationsmittel sollten das Vertrauen in das verkaufte Produkt stärken, wie dies zuvor im persönlichen Gespräch des Kunden mit dem Detailhändler geschehen war. Vor allem bis zur Jahrhundertwende dominierte daher der informative Gehalt der Werbung, der sich trotz der zunehmenden Bedeutung von Bildern noch in langen Textpassagen niederschlug.

Der Übergang zu Markenartikel stellt aus dieser Perspektive eine weitere „Verobjektivierung“ des Verkaufsgeschehens dar. Nicht etwa, weil die Werbung noch neutraler geworden wäre. Ganz im Gegenteil wurde Werbung um 1900 subtiler und setzte bald auf psychologische Effekte. Markenartikel wandeln Vertrauen, das der Konsument ursprünglich einer Person gegenüber aufgebracht hat, in ein Vertrauen um, das der Konsument nun in ein bestimmtes Produkt einer bestimmten Marke setzt. Die Marke soll dem Kunden die persönliche Qualitätskontrolle abnehmen, so sein Vertrauen erlangen und ihn schließlich dauerhaft an sich binden. Je weiter sich das Vertrauensverhältnis entpersonalisiert und zunehmend am Objekt, d. h. der Marke orientiert, desto weniger sollte man von „Vertrauen“ im eigentlichen Sinne sprechen. Vertrauen ist an zwischenmenschliche Beziehungen gebunden und stößt hier an seine semantischen Grenzen. Werbung geriet Anfang des 20. Jahrhunderts zunehmend in den Fokus der Kritik. Um die Bedeutung des persönlichen Verkaufsgesprächs durch Handlungsreisende zu unterstreichen, schrieb z. B. Fritz Froneberg in seiner Doktorarbeit aus dem Jahr 1911, die Wirkung geschickter Reklame beruhe auf Massensuggestion. Sie könne das vertrauenserweckende Gespräch von Kaufmann zu Kaufmann höchstens vorbereiten, nicht jedoch ersetzen.<sup>50</sup>

<sup>49</sup> WILKE: Controlling (s. Anm. 7), 2003, S. 38.

<sup>50</sup> Fritz FRONEBERG: Der Handlungsreisende, Meissen 1911, S. 10.

Ähnlich verläuft die Entwicklung der Kontrolle hin zum „Controlling“. Während in einem einzelnen Laden die Belegschaft über die persönliche Kontrolle geführt werden kann, müssen bei einer Expansion andere Methoden der Unternehmens- und Personalführung eingesetzt werden. Der Schritt, gegen Ende des 19. Jahrhunderts in einem anderen Land zu produzieren, verschärfte die Problematik. Zu klären war nicht nur, wie Unternehmensziele überprüft werden konnten, viel schwieriger – und kostenintensiver! – war, überhaupt Klarheit darüber zu bekommen, was überprüft werden musste. Das Problem der Selbstähnlichkeit, wie es Markenprodukte, Firmenketten und Multinationals kennzeichnet, musste erst erkannt werden, um Gegenmittel entwickeln zu können.

Die Konkurrenz von Franz Stollwerck mit den Söhnen bewirkte einen solchen Lerneffekt. Als er die von den Söhnen mit einem selbstständigen Unternehmen in Wien gewonnene Preismedaille für seine Artikel in Anspruch nehmen wollte, machte er das Unternehmen Gebr. Stollwerck schon früh mit der Gefahr von Nachahmern und Betrugern bekannt. Im letzten Drittel des ausgehenden Jahrhunderts waren in allen industrialisierten Ländern Waren- und Lebensmittelfälschungen ein großes gesellschaftliches und wirtschaftliches Problem. Schließlich wurden Imitationen erst sinnvoll, als man sich von der Übernahme eines äußeren Erscheinungsbildes einen ökonomischen Vorteil versprach.<sup>51</sup> In ihren Ausmaßen stellten sie völlig neuartige Delikte dar. Es fehlte an Gesetzen, die sowohl Kunden als auch Unternehmen vor ihnen schützen konnten.

Wiedererkennbarkeit Stollwerck'scher Läden sowie die Selbstähnlichkeit des Produkts wurden zunächst schlicht durch ein System persönlicher Kontrolle gewährleistet. Verkaufsstellen wurden regelmäßig von Stollwerck-Reisenden, selbstständige Niederlassungen von einem der Geschäftsführer persönlich besucht. Das waren bis zur Umwandlung in eine AG ausschließlich die fünf, nach dem Tod von Nikolaus vier Brüder.<sup>52</sup> Sobald sich das Geschäft aber zu einer Zweigstelle oder gar einer eigenständigen Produktionsstätte erweiterte, musste eine Person gefunden werden, der die Verantwortung vor Ort dauerhaft übertragen werden konnte. Wenn diese nicht im Familienverbund gefunden werden konnte, entstand notgedrungen das, was als „Controlling“-Problem bezeichnet werden kann.

Gebr. Stollwerck wird erstmalig vor eine derartige Aufgabe gestellt, als das Geschäft in Österreich-Ungarn so zu florieren begann, dass eine professionelle Leitung des Ladens und der angegliederten Verkaufsstellen in Wien und Umgebung<sup>53</sup> notwendig erschien. Wie bereits erwähnt, entschieden sie sich 1875 für die Herren Heinrich Karuth und Georg Kraniger. Die rechtlichen Absprachen zwischen Karuth & Kraniger und Gebr. Stollwerck gehen aus dem überlieferten Material nicht eindeutig hervor. Ein „Übergabsvertrag“ bezeugt

<sup>51</sup> Auch Franz Stollwerck selbst wurde bereits betrogen. So wurde z. B. Anton Minopriol wegen „unbefugten Verkaufs eines Geheimmittels – der Stollwerck'schen Brustbonbons“ vom Amtsgericht Würzburg 1868 für schuldig befunden und zu einer Geldstrafe von zehn Gulden belegt. Auf seine „Berufung“ hin wurde er jedoch freigesprochen. Dagegen wurde eine „Nichtigkeitsbeschwerde“ eingereicht, diese aber verworfen. Stollwerck musste die betreffenden Pakete an Minopriol zurückgeben, die Kosten trug die Staatskasse. Vgl. Urteil Nr. 332, 13.06.1868, in: RWWA 208-252-6.

<sup>52</sup> Nikolaus Stollwerck starb 1883 auf einer Erholungsreise zwischen Jaffa und Jerusalem, vgl. Historisch-biographische Skizze, 1898, in: RWWA 208-352-7, S.5.

<sup>53</sup> In den Briefköpfen tauchen nur die Hauptgeschäftsstellen auf. Die Anzahl der tatsächlichen Verkaufsstellen ist daher nicht genau zu bestimmen. Mit Sicherheit wird eine Verkaufsstelle in Bad Ischl von Marie Kleidorfer geführt, an anderen Bade- und Ferienorten ist man entweder um Verkaufsstellen oder um die Aufstellung von Automaten bemüht. Vgl. RWWA 208-224-7, Brief von Marie Kleidorfer an Ludwig Stollwerck, Wien 8. Januar 1897. 208-224-6, Brief von Otto Gsund an Gebr. Stollwerck, Salzburg 1. September 1891.



jedoch, dass Karuth & Kraniger als selbstständige Unternehmer die Stollwerck'schen Angelegenheiten geregelt haben.<sup>54</sup> In der Auseinandersetzung mit Karuth & Kraniger zeigen sich die Grenzen der zur Verfügung stehenden Führungsstrategien im Hause Stollwerck und die Notwendigkeit eines professionalisierten Controllings.

So wird in dem Briefwechsel zwischen dem Kölner Stammhaus und der österreichischen Dependance immer wieder das Thema behandelt, wie man sich im Laden gegenüber der Kundschaft und dem angestellten Personal zu verhalten habe. Karuth & Kraniger verstanden sich selbst als Respektspersonen und duldeten keine „persönlichen Beleidigungen“<sup>55</sup> von Seiten der Angestellten. Sie hatten, das lässt sich an einigen Vorgängen nachvollziehen, die Entscheidungsbefugnis in Personalfragen. Nach dem Ausscheiden Kranigers wegen gesundheitlicher Probleme kulminierte die Auseinandersetzung in einer firmeninternen Anklageschrift, in der auf neun handschriftlich verfassten Seiten in 22 Anklagepunkten das Fehlverhalten Heinrich Karuths aufgelistet wurde. Sie liegt in mehrfacher Abschrift im Archiv unter dem Titel: „Einige Geschäfts Manieren, in welchen sich Herr Karuth zu bewegen beliebt, die aber entschieden gegen die stipulierte Geschäfts-Maxime verstoßen“<sup>56</sup>. Nun trifft das Stichwort „Geschäfts-Maxime“ genau ins Zentrum der hier behandelten Problematik. Anders als der Titel nahe legt, beweist das Dokument nämlich, dass es keine fest umrissene, niedergeschriebene „Geschäfts-Maxime“ gab. Vielmehr herrschten ungeschriebene Normvorstellungen darüber vor, wie man sich zu verhalten habe und diese Vorstellungen wurden von Herrn Karuth, glaubt man der Darstellung, zweifelsohne nicht geteilt: Angeblich ließ er sich von Kunden und Personal als „Herr Stollwerck“ ansprechen, räkelte sich auf dem ins Geschäft zu Dekorationszwecken gestellten Divan, und wurde, vornehmlich gegenüber „feinen Damen“<sup>57</sup> immer wieder zudringlich. Er orientierte sich, so lässt sich vermuten, nicht an den ungeschriebenen Gesetzen, die für den Autor oder die Autorin der Anklageschrift wie für die Gebrüder Stollwerck selbstverständlich waren und keiner expliziten Formulierung bedurften. An dem Beispiel lässt sich zeigen, dass bei derartigen geschäftsschädigendem Verhalten seitens Herr Karuths Gebr. Stollwerck hätte früher eingreifen müssen. Zwar ist zu vermuten, dass die Anklageschrift den Anstoß zur Trennung gab, die Zusammenarbeit hatte aber über zehn Jahre gedauert, ohne dass Gebr. Stollwerck Konsequenzen gezogen hätte. Gebr. Stollwerck hat nicht früher reagiert, weil sie sich auf die persönliche, zwischenmenschliche Kontrolle verlassen und bei Vertragsabschluss keine eindeutigen Maßnahmen zur Erreichung eines festgelegten Unternehmensziels beschlossen hatte.

<sup>54</sup> RWWA 208-224-4, hds. „Geschäfts-Ablösungs und Übergabs-Vertrag [sic] [...] welcher am heutigen Tage zwischen der Handelsfirma Gebrüder Stollwerck in Cöln, vertreten durch den öffentlichen Gesellschafter dieser Firma Herrn Albert N. Stollwerck einerseits und die Herren Heinrich Karuth und Georg Kraniger andererseits endgültig verabredet & [?] abgeschlossen worden ist.“ Es handelt sich hierbei um eine Abschrift, o. D. ohne Unterschriften. Im Text wird der 20. August 1875 als Übergabedatum erwähnt. Aus der folgenden Korrespondenz geht hervor, dass der Vertrag rechtskräftig war.

<sup>55</sup> Vgl. z. B. die Entlassung des Bäckermeister Dill, der kölnisches Know-how nach Österreich bringen sollte und ein verdienter Stollwerckarbeiter war (RWWA 208-224-4, Telegramm, aufgegeben in Wien, den 22. September 1875 nach Köln). Zur Erklärung der Entlassung geben Karuth und Kraniger besagte „persönliche Beleidigungen“ an.

<sup>56</sup> RWWA 208-224-5, „Einige Geschäfts Manieren, in welchen sich Herr Karuth zu bewegen beliebt, die aber entschieden gegen die stipulierte Geschäfts-Maxime verstoßen“, hds. Schrift in doppelter Ausfertigung, o. D. o. V., 9 S. Leider trägt diese aussagekräftige Quelle keine Unterschrift, es bleibt unklar, wer sie und vor allem, warum sie verfasst wurde.

<sup>57</sup> RWWA 208-224-5, „Einige Geschäfts Manieren“, S. 1.

Zu diesem Zeitpunkt stand Gebr. Stollwerck die Idee des „Controllings“, also die bewusste Planung der Überprüfung vereinbarter Ziele samt einem Katalog von Konsequenzen, noch nicht zur Verfügung. Der Begriff „Geschäfts-Maxime“ deutet bereits auf die Notwendigkeit der Planung hin, und geht den ersten Schritt in Richtung der Verschriftlichung bisher selbstverständlicher und daher im eigentlichen Wortsinne ungeschriebener Firmengesetze.

Interessant ist die Reaktion der Gebr. Stollwerck auf diesen misslungenen Versuch, Verantwortung zu delegieren. Zwar stand ihr weder Begriff noch Idee des „Controlling“ zur Verfügung, das Problem war ihr jedoch klar: Gewohnte Führungsstrategien hatten nicht funktioniert. Die Brüder griffen daher auf eine Organisationsform zurück, in der das Problem der Unternehmensführung gelöst ist: die paternalistische Firmenleitung. Im Falle des österreichischen Zweighauses kann mit Eindeutigkeit gesagt werden, dass die Unternehmensführung in Anschluss an Karuth & Kraniger Folge eines misslungenen Versuchs der Verantwortungsdelegation ist. Sie reagierte auf ein typisches „Controlling“-Problem, das Nichteinhalten einer „Geschäfts-Maxime“, das mit den eingesetzten Mechanismen nicht behoben werden konnte.

Die paternalistische Phase, die nun begann, kennen wir aus zahlreichen anderen Unternehmen. Diese Organisationsform ist gekennzeichnet durch ein großes Ausmaß an persönlichem Kontakt, geringer Transparenz von Funktionsabläufen, Abneigung gegenüber der Delegation von Führungsaufgaben und familienexternen Spezialisten.<sup>58</sup>

Da kein Familienmitglied ununterbrochen vor Ort sein konnte, musste Gebr. Stollwerck eine Person finden, die nun in direkter Abhängigkeit und möglichst unhinterfragter Loyalität die Regeln des Familienbetriebs akzeptierte. Mit Alexander Rußbacher konnten die Brüder eine – gemessen an ihren Ansprüchen – geeignete Persönlichkeit verpflichten. Die Folge des neuen, alten Führungsstils war eine Explosion der Kommunikation. Rußbacher, aber auch andere nachgeordnete Angestellte, wandten sich in unzähligen, langatmigen Briefen in epischer Breite mit teilweise anspruchsvollen Handschriften an die Firmenleitung in Köln. Diese Briefe wollten alle gelesen und beantwortet werden. In Köln standen den Brüdern hierfür zwar zahlreiche Beamte im Kontor und aufgrund ihres großen Engagements in der Automatie stets die neuesten Geräte zur Verfügung<sup>59</sup>, aber dennoch platzte ihnen immer wieder der Kragen und so erhielt z. B. Marie Kleidorfer die Antwort, ihre voluminösen Briefe hätten schlicht nicht gelesen werden können.<sup>60</sup>

Das Reisepensum der Brüder war gewaltig. Ihre Präsenz vor Ort erschien ihnen unerlässlich. Nur so ist es zu erklären, dass Albert Nicolaus Stollwerck Ende der 90er Jahre der Bau der Fabrik in Poszony übertragen wurde. Albert Nicolaus wird in der Literatur als das schwarze Schaf der Familie bezeichnet, da er gute zehn Jahre später dem Unternehmen

<sup>58</sup> Hartmut BERGHOFF: Unternehmenskultur und Herrschaftstechnik. Industrieller Paternalismus: Hohner von 1857 bis 1918. In: GuG 23 (1997), S. 167-204, S.200.

<sup>59</sup> 1891 haben über 68 Beamte im Hauptcomptoir auf Schreibmaschinen mit „dreifacher Geschwindigkeit“ gearbeitet, vgl. W. WANN: Die Geschichte von der braunen Schokolade und dem weißen Zucker oder zu Besuch bei Gebrüder Stollwerck in Köln. In: Deutsche Illustrierte Zeitung, Nr. 12, 1891, S. 280-281, hier: S. 280.

<sup>60</sup> RWWA 208-224-7, getippter Durchschlag an Frau Marie Kleidorfer am 18. März 1897, o. V.



einen dramatischen Verlust in Stamford/Connecticut bescheren wird.<sup>61</sup> Unabhängig von der vermeintlich objektiven Beurteilung seiner kaufmännischen Fähigkeiten zeigt sich in der privaten Korrespondenz mit Albert Nicolaus bzw. Alexander Rußbacher und der Firmenleitung, wie das Agieren der paternalistischen Unternehmensleitung an seine Grenzen stieß. Zumindest Ludwig Stollwerck setzte bereits 1897 größeres Vertrauen in Rußbachers Fähigkeiten als in die seines Neffen – die Entscheidungsbefugnis verblieb dennoch beim Familienmitglied.<sup>62</sup>

Wie wird ein Familienmitglied, das sich dem Regiment nicht fügt, behandelt? Was sich in Österreich-Ungarn 1897 bereits andeutete, endete in dem größten Eklat der Firmengeschichte vor dem Supreme Court in New York. Albert Nikolaus Stollwerck hatte dort im Auftrag der Familie zum zweiten Mal eine Fabrik aufgebaut und ihr nach seinem Ausstieg aus dem Familienbetrieb in einer eigenen Unternehmung entgegen den Absprachen mit den Onkeln Konkurrenz gemacht. Gebr. Stollwerck wurde von amerikanischen Gerichten zu einer Zahlung von 90.638 \$ an Albert Nicolaus verurteilt – derartige Absprachen wurden als unlauterer Wettbewerb eingestuft.<sup>63</sup>

Dieses Ungleichgewicht änderte sich erst, als erste Schritte hin zu einer neuen Phase in Fragen der Unternehmensführung und damit des Controlling jenseits paternalistischer Kontrolle gegangen wurden: mit der Umwandlung in eine AG 1902 (Köln) bzw. 1907 (Pozsony). Alexander Rußbacher rückte zum Direktor des Donaukonzerns auf. Die Umwandlung darf in ihren Auswirkungen jedoch nicht überschätzt werden. Der Vorstand des Unternehmens bestand weiterhin hauptsächlich aus Familienmitgliedern, die wenigen Ausnahmen wurden mit ähnlichen Kontrollmechanismen in den Betrieb eingegliedert: durch Vertrauen. Doch bevor ich mich diesem Punkt zuwende, sollen die bisherigen Ergebnisse kurz zusammengefasst werden.

Aus dem österreich-ungarischen Fallbeispiel lässt sich an dem Übergang von Therese Spitzer zu Karuth & Kraniger der Versuch festmachen, die Organisationsform durch Delegation zu verbessern. Dies scheiterte aufgrund der mangelnden Fähigkeit des Controllings, also der Festlegung verbindlicher Geschäftsmaximen, deren Überprüfung sowie Konsequenzen bei Misserfolgen. Die angewendeten Führungsstrategien ließen sich nicht auf einen familien-externen Subunternehmer übertragen. Nach der Kündigung wurde Alexander Rußbacher eingesetzt und einer engen, auf persönlichem Austausch beruhenden Führung untergeordnet. Zeitweilig wurde die paternalistische Unternehmensführung

<sup>61</sup> So betont z. B. Gabriele Oepen-Domschky zu Recht, Ludwig Stollwerck habe nicht viel von seinem Neffen und dessen Betätigung gehalten (vgl. Gabriele OEPEN-DOMSCHKY: Kölner Wirtschaftsbürgertum im Deutschen Kaiserreich. Eugen Langen, Ludwig Stollwerck, Arnold von Guilleaume und Simon Alfred von Oppenheim (= Schriften zur rheinisch-westfälischen Wirtschaftsgeschichte, Bd. 43), Köln 2003, S. 137. Das Bild ist jedoch durch eine gänzlich andere Auffassung seiner amerikanischen Kollegen zu ergänzen. Als sicher gilt, dass das amerikanische Geschäft nach seinem Austritt aufblühte, aber nach dem Kriegseintritt der USA in Folge des Trading with the Enemy Act vom 6. Oktober 1917 konfisziert wurde, vgl. NARA Washington Building II RG 131.

<sup>62</sup> RWWA 208-224-3, getippter Durchschlag, Brief vom 18.10.1897. Gebr. Stollwerck (o. V.) verteidigt hier das Handeln Albert Nicolaus' gegenüber Dritten und stellt ihn in der Hierarchie über Alexander Rußbacher. Anders sieht dies in einem streng geheimen Brief von Ludwig Stollwerck an Alexander Rußbacher aus. Hier bittet er jenen um eine realistische Einschätzung des österreichischen Geschäfts, um sich nicht nur auf die Einschätzung seinen Neffen verlassen zu müssen, vgl. RWWA 208-224-7 Brief von Ludwig Stollwerck an Alexander Rußbacher, 1. April 1896.

<sup>63</sup> Vgl. Die New York Times berichtet über den Prozess und polemisiert gegen den feudalen deutschen Vater (gemeint ist Heinrich Stollwerck), vgl. NYT 30. Januar 1914. Insofern ist eine Beurteilung von Albert Nicolaus als „schwarzes Schaf“ der Familie prekär. Sie war selbst einem bestimmten Verhaltenscodex und einem bestimmten unternehmerischen Führungsstil verhaftet.

durch Albert Nicolaus Stollwerck vertreten. Als Schwierigkeiten mit dem Familienmitglied entstanden, geriet die paternalistische Unternehmensführung an ihre Grenzen. Ebenso führte die überbordende Kommunikationsflut zu einer Überlastung der Unternehmensleitung. Die Umwandlung in eine AG führte dazu, dass Alexander Rußbacher in der betrieblichen Hierarchie in eine verantwortungsvolle Position aufrücken konnte. Dies drückte sich nach dem Brandunglück in rasch ansteigenden Umsätzen und Gewinnen aus.

Obwohl die verantwortungsvolle Position Alexander Rußbachers auf ein Ende des paternalistischen Führungsstils hinzuweisen scheint, handelte es sich letztlich nur um eine Aufweichung des Prinzips. Das „Controlling“-Problem, die Koordination des Weltkonzerns, wurde weiterhin mittels persönlicher Kontrolle gelöst und jenseits der Buchhaltung nicht in festgelegte „Geschäfts-Maximen“ gegossen. Einblicke in die Funktionsmechanismen dieses Führungsstils erlaubt das englische Fallbeispiel. Im Gegensatz zu Österreich-Ungarn konnte hier keine geeignete Führungspersönlichkeit gefunden werden. Die Unternehmung scheiterte.

#### **4. Vertrauen als Zwang zur Selbstkontrolle. Unternehmensführung jenseits des Controllings bei Stollwerck Bros./London**

Das Problem des Controllings entstand zuerst im Wiener Stollwerck-Geschäft. Einen ähnlichen Lösungsversuch wie mit Karuth & Kraniger hat es bei Gebr. Stollwerck nicht mehr gegeben. Als sich der aus Deutschland stammende E. Lühring aus dem englischen Geschäft verabschiedete und mit Ernest Searle eine professionelle Leitung eingesetzt wurde, konnte man bereits auf die Erfahrungen in Österreich-Ungarn zurückgreifen. Hatte Gebr. Stollwerck daraus gelernt?

Im Gegensatz zu Alexander Rußbacher, der ungefähr zeitgleich im Unternehmen anfang, endete die Beziehung zu Ernest Searle mit einem geschäftlichen Debakel, dessen tiefere Ursachen hier nicht behandelt werden können. Bezüglich der Frage nach einer angemessenen Unternehmensleitung ist es jedoch äußerst aufschlussreich, wie Gebr. Stollwerck auf die Situation reagierte und wie sie die geschäftliche Entwicklung auf gute Bahnen lenken wollte. Das Vorgehen lässt sich kurz charakterisieren. Es wurden immer wieder Kontrollbesuche unternommen, in denen die Führung des Kontors, der Umgang mit Kunden und vor allem die Buchhaltung geprüft wurden. Die Kontrolle wurde durch ein Familienmitglied ausgeübt oder durch Peter Harnisch, einen langjährigern Mitarbeiter des Mutterhauses, der nach 1902 ebenfalls in die Direktion aufstieg. Diese Kontrollen wurden ausführlich dokumentiert – so liegt z. B. ein elfseitiger Reisebericht von Peter Harnisch aus dem Jahr 1894 vor.<sup>64</sup> Monate später wandelte ihn Peter Stollwerck in eine noch ausführlichere briefliche Grundsatzkritik an den Engländer um.<sup>65</sup> Ernest Searle verteidigte sich in etwas kürzer gefassten Briefen, teilweise mehrere täglich. Obwohl die Fakten also recht früh auf dem Tisch lagen, blieb Ernest Searle 20 Jahre im Unternehmen tätig, in den Automatengesellschaften teilweise als Mitglied des Direktoriums. Nach der Umwandlung der Handelsgesellschaft in eine Aktiengesellschaft wurde unter der Leitung von Ludwig Stollwerck die längst überfällige Reform der Buchhaltung durchgeführt. Das Problem des „Controllings“,

<sup>64</sup> RWWA 208-245-6, Reisebericht Peter Harnisch vom 31. Juli 1894, 11 S.

<sup>65</sup> RWWA 208-245-6, Brief Peter Stollwerck an Ernest Searle, 13. Oktober 1894, 21 S.



wie es bereits in Österreich-Ungarn deutlich geworden war, wurde von Ludwig Stollwerck in einem Brief an Ernest Searle explizit thematisiert. Er möchte nun die Buchhaltung des „Weltgeschäfts“ auf eine einheitliche Basis stellen:

*„Es sei beispielsweise erwähnt, dass wir künftighin in unseren sämtlichen Filialen von unserem Weltgeschäfte gerne wissen möchten, wie sich das Verhältnis von jedem besonderen Punkt der Unkosten zum Gesamt-Umsatz stellt [...], sodass besonders der Aufsichtsrat unserer Gesellschaft jeden Augenblick eine gute Uebersicht und Controlle über das Gesamt Unternehmen, welches schon heute über 20 Millionen Mark investirt hat.“<sup>66</sup>*

Ludwig bestätigt hier die Entwicklung des Controllings aus der Notwendigkeit, eine Übersicht über den „Gesamt-Umsatz“ im „Gesamt Unternehmen“ zu erhalten. Aus heutiger Sicht erscheint die Initiative Ludwig Stollwercks im Jahr 1903 mehr als überfällig. Damals jedoch markierte sie erst den Anfang eines Prozesses. Dies wird einige Zeilen später deutlich, als er versucht, Ernest Searle auf Linie zu bringen:

*„Wir erwarten von unseren älteren Mitarbeiter, worunter wir Sie, wie auch Herrn Russbacher in Wien zählen, dass Sie mit Lust und Liebe dieses Ziel auch im Auge haben und uns in dieser Arbeit unterstützen.“<sup>67</sup>*

Auch in den folgenden Briefen, in denen es immer wieder um Fehlverhalten seitens Ernest Searles geht, enden die Ermahnung in Appellen, die Interessen des Gesamtunternehmens zu seinen eigenen zu machen. Die Prinzipien der Unternehmensführung werden erst deutlich, als Searle endlich durch ein Familienmitglied abgelöst wird. Ludwig schrieb an seinen Sohn Fritz:

*„Auf der anderen Seite ist es natürlich ein Brief, welcher Ansprüche an Dich stellt, um solcher Empfehlung und guten Meinung Ehre zu machen. Ich bin überzeugt, dass das Verantwortlichkeitsgefühl Deine Handlungen von selbst sichert und nützlich für das Geschäft macht und last not least Deine Dispositionsfähigkeit und Kenntnisse auf das Beste stärkt. Mit diesem herzlichen Wunsche übermittle ich Dir meine bestimmte Ueberzeugung, dass Du unser dortiges Zweiggeschäft nach besten Kräften erfolgreich während den nächsten Monaten leiten wirst. Mit getreuem Händedruck.“<sup>68</sup>*

Dieser Brief an den eigenen Sohn zeigt eindrücklich, wie das Familienunternehmen geführt wurde. Der Kopf des Unternehmens, Ludwig Stollwerck, teilte seinem Sohn mit, er sei der festen Überzeugung, dass er das Zweiggeschäft nicht nur nach besten Kräften, sondern auch erfolgreich leiten werde. Angesichts der Geschäftsanalysen und dem Vorgehen der Gebr. Stollwerck war dies ein unrealistisches Unterfangen, das dürfte Ludwig Stollwerck zu diesem Zeitpunkt längst klar geworden sein. Dennoch wird hier erneut eine Deckungsgleichheit von innerer Unternehmensführung und äußerer Firmenorganisation erzeugt. Was in Briefen an Ernest Searle teilweise hilflos und verfehlt wirkte, entfaltet in diesem Brief seine volle Wirkungsmacht: Vertrauen als Zwang zur Selbstkontrolle.

Über viele Jahrzehnte hinweg standen in der geschichtswissenschaftlichen Diskussion um den Paternalismus oder die patriarchalische Unternehmensführung die Wohlfahrts-einrichtungen bzw. die betriebliche Sozialpolitik im Vordergrund. In einem dichten Aufsatz gibt Thomas Welskopp bereits 1994 dieser Auffassung eine klare Absage. Er plädiert

<sup>66</sup> Brief Ludwig Stollwerck an Ernest Searle 30. Oktober 1903, S. 2f., in: RWWA 208-246-4.

<sup>67</sup> Ebd.

<sup>68</sup> Durchschlag, Brief von Ludwig an Fritz Stollwerck, Köln 7. Dezember 1908, in: RWWA 208-247-1.

stattdessen erstens dafür, die Paternalismuskonzeption in eine historisch vergleichende Untersuchung einzuordnen und zweitens die betriebliche Sozialpolitik nicht von vorneherein aus den an ökonomischen Prinzipien orientierten Handlungsfeldern auszuschließen.<sup>69</sup> Mit der Untersuchung des „Controllings“ bzw. der Unternehmensführung bei Gebr. Stollwerck konnte jenseits der Überlegungen zur Behandlung der angestellten Arbeiterinnen und Arbeiter gezeigt werden, dass das paternalistische Führungsprinzip in der Globalisierungswelle vor dem Ersten Weltkrieg in mancherlei Hinsicht anderen Führungsprinzipien überlegen war. Die Delegation von Aufgaben bringt erst dann ökonomischen Erfolg, wenn ihre Erledigung angemessen überprüft und geeignete Konsequenzen eingeleitet werden können. Solange ein personenunabhängiges Controlling-System, wie auch immer es bezeichnet wird, nicht existiert, hat die personenbezogene paternalistische Unternehmensführung enorme Transaktionskostenvorteile. Zwar fällt es ihr schwer, ungeeignete Familienmitglieder aus dem Betrieb auszuschließen – das hat sich am Beispiel des Neffen Albert Nicolaus Stollwerck und seinen Erfahrungen in Poszony und Stamford gezeigt. Aber, wenn es gelingt, über verinnerlichtes Vertrauen eine Selbstkontrolle der Verantwortlichen zu implementieren, dann ermöglichen hierarchische Familienstrukturen einen vergleichsweise reibungslosen Ablauf. Im Falle von Alexander Rußbacher, dem Leiter des Donaukonzerns, Wilhelm Krüger, dem Leiter des Berliner Zweighauses, Peter Harnisch und wenigen anderen mehr, wurde diese Form der vertrauensvollen Unternehmensführung bei Gebr. Stollwerck nach der Umwandlung in eine Aktiengesellschaft ausgedehnt.

Diese Kontinuität im Wandel ermöglichte den Erfolg des Unternehmens, das seinen familiären, paternalistischen Führungsstil in die Organisation der Aktiengesellschaft hinübertrug. Defizite bei den unternehmerischen Kontrollmechanismen, Defizite des „Controllings“ also, konnten mit dem paternalistischen Führungsprinzip „Vertrauen als Zwang zur Selbstkontrolle“ ausgeglichen werden. Warum dieser Führungsstil in den USA und in England auf seine kulturelle Grenzen stieß, soll an anderer Stelle vertieft werden.

---

<sup>69</sup> Thomas WELSKOPP: Betriebliche Sozialpolitik im 19. und frühen 20. Jahrhundert. Eine Diskussion neuerer Forschungen und Konzepte und eine Branchenanalyse der deutschen und amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie von den 1870er bis zu den 1930er Jahren. In: Archiv für Sozialgeschichte, Jg. 34, 1994, S. 333-374.