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

Herausgeber: Schweizerische Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialgeschichte

Band: 17 (2001)

Artikel: Einleitung

Autor: Müller, Margrit

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-871899

Nutzungsbedingungen

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

Conditions d'utilisation

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

Terms of use

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

Download PDF: 10.07.2025

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

MARGRIT MÜLLER

Einleitung

Der Schwerpunkt der in diesem Teil präsentierten Beiträge liegt auf den Organisations- und Marktformen, welche die Einführung neuer Techniken, neuer Produkte und Produktionsprozesse sowohl erleichtern wie auch erschweren können und die selbst zum Gegenstand innovativer Umgestaltung werden. Neue Produktions- und Vertriebsmethoden stören die eingespielten wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse und stossen auf mehr oder weniger Widerstand seitens der etablierten Gewerbe und Unternehmen. Sie stören das Gleichgewicht auf den vor- und nachgelagerten Märkten und schaffen Anreize, neuartige Koordinationsmechanismen zu entwickeln. Auch mittels Kartellabsprachen lassen sich Ungleichgewichte zwischen Produktion und Absatz abbauen, damit verändern sich aber die Spielräume und Anreize für Innovationen. Neben den Marktbeziehungen prägen die internen Organisationsformen den Wachstumspfad eines Unternehmens. Ein kompetitives Umfeld gewährleistet noch nicht die erfolgreiche Produktinnovation.

Am Beispiel der Verbreitung des Seidengewerbes in der Schweiz und im Reich in der frühen Neuzeit zeigt *Niklaus Röthlin,* dass bedeutende Zentren der Seidenproduktion nur dort entstehen konnten, wo die technischen Neuerungen zugelassen wurden und wo sich das Verlagssystem mit seiner neuartigen Organisation von Produktion und Handel durchsetzen liess.

Die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten brachten Immigranten aus Italien und Frankreich mit, doch war die weitere Entwicklung abhängig einerseits von der Aufnahme dieser Glaubensflüchtlinge, andererseits von der Fähigkeit der einheimischen Kaufleute, die neuen Praktiken zu übernehmen und in ihrem jeweiligen wirtschaftlichen Umfeld durchzusetzen. Dass sich Zürich trotz den Schwierigkeiten mit den Zünften zu einem bedeutenden Zentrum der Seidenproduktion entwickelte, lag v. a. an der Bereitschaft der einheimischen Kauf-

leute, die innovativen Praktiken zu imitieren und den Aufbau der Heimindustrie auf die Zürcher Landschaft zu verlagern. Wo der Widerstand gegen die neuen Bandwebstühle und das Verlagssystem zu stark war, mussten sich die Unternehmer entweder den ortsüblichen Methoden anpassen, oder sie verlegten ihre Aktivitäten in andere Städte und Regionen. Das «Abstimmen mit den Füssen» begrenzte schon in der frühen Neuzeit und nicht erst im Zeitalter der Globalisierung die Reichweite obrigkeitlicher Schutzmassnahmen.[1] Auch liess sich der erfolgreich Aufbau von Zentren des Seidengewerbes nicht einfach verordnen. Den vielfältigen, merkantilistisch inspirierten Massnahmen zur Förderung der Seidengewerbe war nur ein geringer Erfolg beschieden.

Organisatorische Innovationen sind häufig die Folge technischer Neuerungen, welche das Gleichgewicht zwischen Produktion und Absatz stören und die etablierten Beziehungen zwischen Produzenten und Verbrauchern in Frage stellen. In der Bierproduktion kam es im letzten Viertel des 19. Jahrhunderts zu mehreren technischen Neuerungen, welche die Qualität des Biers stabilisierten und dessen Haltbarkeit erhöhten. Damit entstand zwar kein neues Getränk, aber die Produktionsmethoden und die Marktverhältnisse veränderten sich grundlegend: Bier liess sich nun in grossen Mengen und gleichbleibender Qualität produzieren und über längere Strecken transportieren. Diese Innovationen brachten den lokalen Biermarkt völlig aus dem Gleichgewicht und veranlassten die Brauereien, nach neuen Wegen zu suchen, um bei zunehmender Konkurrenz ihre Absatzkanäle zu sichern und wenn möglich auszudehnen. *Hélène Pasquier* zeigt am Beispiel einer Brauerei in Neuenburg, wie dieses Unternehmen das Ziel der Absatzsicherung mittels neuartiger Kreditverhältnisse erreichte, die schliesslich die weitere Entwicklung der gesamten Branche prägten. Offenbar eigneten sich in der Schweiz, im Unterschied zum Biermarkt in anderen Ländern, die Beziehungen zwischen der Brauerei und den Bierausschankstellen (Restaurants, Cafés etc.) am ehesten zur Marktdifferenzierung, während andere Absatzstrategien, wie Exportieren oder das Kreieren von Markenartikeln gar nicht in Betracht gezogen wurden. Die technischen Neuerungen Ende des letzten Jahrhunderts lösten Konzentrationstendenzen innerhalb der Branche aus und begünstigten gleichzeitig die Schaffung lokaler und regionaler Absatzmonopole. Beide Tendenzen erleichterten schliesslich den Zusammenschluss der Brauereien im Rahmen des schweizerischen Bierkartells.

Mit den Auswirkungen dieses Kartells auf die Innovationen der schweizerischen Brauereien befasst sich der Beitrag von *Matthias Wiesmann*. Die im

Rahmen des Kartells gewährleistete Kontrolle über den eigenen Absatzmarkt sowie die dominierenden Ziele (Normierung der Qualität, Tiefpreise, Kollektivwerbung) und Kartellregelungen förderten die Rationalisierung der Produktion und damit Innovationen im Bereich der Produktion und des Vertriebs, schafften jedoch kaum Anreize für die Entwicklung neuer Produkte. Von wenigen Ausnahmen abgesehen, setzten Strategien der Produktdifferenzierung und Diversifikation erst in den 1970er Jahren ein, als der Bierabsatz stagnierte und die Importe zunahmen. Zu diesem Zeitpunkt waren jedoch die Voraussetzungen für derartige Innovationsprozesse im Unternehmen nicht vorhanden. Es fehlten weder der schumpetersche Unternehmer noch das notwendige Kapital, sondern die Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrung, wie ein Markt für ein neues Produkt geschaffen wird. Unternehmen sind lernende Organisationen, und was sie lernen, ist abhängig von den Lernchancen, d. h. besonders von den Problemen, mit denen sie konfrontiert werden. Hinter sicheren Wettbewerbsschranken lassen sich nur schwer Marktkompetenzen erwerben. Das Bierkartell wirkte sich somit in doppelter Weise als Innovationsbarriere aus, nämlich direkt auf Grund der Regeln des Kartells und indirekt durch den Einfluss auf die Lernprozesse im Unternehmen. Ein völliges Debakel trat nur deshalb nicht ein, weil bei Innovationen manchmal doch der Zufall zum Erfolg führt.

Die spezifische Ausgestaltung eines Kartells und die angestrebten Ziele sind allerdings recht unterschiedlich. Damit verändern sich die damit einhergehenden Innovationsanreize. Die Absprachen der schweizerischen Schokoladeproduzenten behinderten die Produktdifferenzierung mittels Marken nicht, und die Gemeinschaftswerbung dieser Branche war für die Exporte überaus günstig (siehe den Beitrag von Roman Rossfeld, Teil I). Das Schokoladekartell entsprach damit den Interessen der grossen, gut eingeführten und international führenden Unternehmen, schuf aber erhebliche Eintrittsbarrieren für neue Produzenten mit kaum bekannten Marken. Wenn Kartelle zu wenige Expansionsmöglichkeiten bieten, schaffen sie Anreize, aus dieser Struktur auszubrechen. *Samuel Jordan* zeigt am Beispiel der Firma Villars, wie dieses Unternehmen den Spielraum für Innovationen ausserhalb des Kartells v. a. mittels neuartiger Verkaufsformen zu nutzen verstand. Das anfangs des Jahrhunderts gegründete Unternehmen sah sich im Jahr 1908 ausserstande, der neu ausgehandelten Vereinbarung der Schokoladeproduzenten beizutreten, weil die zugeteilten Absatzquoten im Vergleich zur Produktionskapazität zu niedrig waren. Mit dieser Entscheidung zerbrach das schweizerische Schokoladekartell, und Villars wurde in

die Position des von allen Seiten angefeindeten Branchen-Aussenseiters gedrängt. Doch lösten gerade die Boykotte des Detailhandels eine grundlegende Neuorientierung im Bereich des Absatzes aus: Villars führte den Direktverkauf ein und – mit grossem finanziellem Aufwand – eine auf diese Vertriebsform abgestimmte Werbung, Sortiments- und Preispolitik. Der Preisbrecher Villars solidarisierte sich schliesslich mit den Zielen der Konsumenten, ein Koalitionsmuster, das sich später auch für andere Unternehmen der Lebensmittelbranche als erfolgsträchtig erweisen sollte. Innerhalb der Schokoladeindustrie war der Wachstumspfad des Unternehmens – vertikale Integration, Diversifikation, Verzicht auf Exporte – ausgesprochen atypisch, aber überaus erfolgreich, bis der Widerstand gegen die Filialgründungen in der Depression der 1930er Jahre einen neuen Höhepunkt erreichte.

Dass ein kompetitives Umfeld noch nicht die erfolgreiche Produktinnovation gewährleistet, zeigt der Beitrag von *Manuel Fischer* über ein 1866 gegründetes und anfangs sehr erfolgreiches Pionierunternehmen der Kondensmilchproduktion. Dabei interessieren sowohl die Gründe für die Akzeptanz des neuartigen Nahrungsmittels seitens der Verbraucher und Verbraucherinnen wie auch die Voraussetzungen für Produktion und Vertrieb auf der Seite der Anbieter. Der in der Schweiz reichlich und in guter Qualität vorhandene Rohstoff Milch sollte in kondensierter Form v. a. die neuartigen Konsumbedürfnisse der städtischen Bevölkerung Englands befriedigen. Das Unternehmen eroberte sich in relativ kurzer Zeit eine dominierende Marktstellung und war ausgesprochen innovativ bei der Beschaffung der benötigten Zwischenprodukte und Rohstoffe, v. a. der Milch, in ausreichender Menge und Qualität. Manches Zubehör wurde wegen mangelhafter Qualität oder fehlender Zulieferer gleich selbst hergestellt. Vor diesem Hintergrund erstaunt der Umsatzeinbruch in den späten 1880er Jahren, der das Pionierunternehmen gegenüber der Konkurrenz in Rückstand brachte. Der Verfasser geht den Gründen dieses Einbruchs nach, die teils bereits in der Wachstumsperiode sichtbar und schliesslich zu eigentlichen Innovationsbarrieren werden, welche das weitere Wachstum des Unternehmens gefährden: die praktisch fehlenden eigenen Forschungskapazitäten, die widersprüchlichen Massnahmen zur Förderung des Absatzes, die hierarchischen Führungsstrukturen und das Unverständnis der Unternehmensleitung gegenüber modernen Werbemethoden. Schliesslich gab das Unternehmen das Streben nach neuen Produkten und neuen Märkten auf. Mit der Rückzugsstrategie auf das Hauptprodukt, Kondensmilch, liessen sich zwar weiterhin Gewinne erzielen, jedoch geriet das

Unternehmen gegenüber der Konkurrenz zunehmend in Rückstand. Erst im Rahmen der Fusion mit Nestlé Anfang des 20. Jahrhunderts kam das innovative Potential des Unternehmens wieder zum Tragen.

Insgesamt zeigen die fünf Beiträge dieses Teils die vielfältigen Wechselwirkungen zwischen Organisationsformen und Produkt- und Prozessinnovationen, die teils Voraussetzung, teils Folge organisatorischer Innovationen sind. Mittels innovativer Formen des Absatzes und der Vermarktung können neue Erwerbszweige, Produktionsmethoden und Produkte überhaupt erst etabliert und durchgesetzt werden.[2] Andererseits beeinflussen die bestehenden Organisations und Marktformen die Innovationsanreize, indem sie Lernprozesse und damit die Voraussetzungen für die Einführung und Nutzung neuer Produkte und Produktionsprozesse sowohl fördern als auch blockieren können.

Anmerkungen

1 Albert O. Hirschman, *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline of Firms, Organizations, and States,* Cambridge (Mass.) 1970.

2 Märkte für innovative Produkte sind nicht einfach vorhanden, sondern müssen geschaffen werden. Mit den Beziehungen zwischen Innovationen und Organisations- und Marktformen befassen sich neuere evolutionsökonomische Ansätze. Vgl. dazu v. a. Brian J. Loasby, Knowledge, Institutions and Evolution in Economics, London 1999, S. 197 ff.