

---

# AKKUMULATION

INFORMATIONEN DES ARBEITSKREISES FÜR KRITISCHE UNTERNEHMENS- UND  
INDUSTRIEGESCHICHTE

Nr. 28/2009

---

## Projektskizze

### **Family Incorporated.**

### **Die Koevolution von Familie und Unternehmen in mehrgenerationellen deutschen Familienunternehmen seit den 1960er Jahren.**

*Christina Lubinski (Göttingen)*

#### **Forschungsstand: Familienunternehmen in der historischen Forschung**

Die Organisationsform Familienunternehmen ist in den letzten Jahren zu einem breit diskutierten Thema avanciert. Während das Handelsblatt, eine der führenden deutschen Wirtschaftszeitungen, im Jahr 2000 in 151 Artikeln über „das Familienunternehmen“ berichtete, waren es nur sechs Jahre später bereits 408 Artikel.<sup>1</sup> Gerade für Deutschland ist dieses zunehmende Interesse gerechtfertigt. Im Vergleich zu den anderen Staaten der Europäischen Union und den USA zeichnet sich die deutsche Unternehmenslandschaft durch eine starke Konzentration des Eigentums aus, welches vielfach im Besitz einer Gründerpersönlichkeit oder -familie verblieben ist.<sup>2</sup> Die Debatte beschränkt sich jedoch keineswegs auf die Wirtschaftspresse. Vielmehr steht das Familienunternehmen für eine gesellschaftspolitische Agenda und symbolisiert das Versprechen eines Kapitalismus „mit menschlichem Antlitz“.

Trotz ihrer volkswirtschaftlichen und politischen Bedeutung haben Familienunternehmen erst in jüngster Zeit das Interesse der wissenschaftlichen Forschung geweckt. Während sich wirtschaftswissenschaftliche und juristische Arbeiten des Themas vermehrt annehmen, steckt die explizite Auseinandersetzung mit Familienunternehmen in der Unternehmensgeschichte noch in den Anfängen.<sup>3</sup> Insbesondere mit Blick auf das 20. Jahrhundert bestimmen andere Mastererzählungen die Forschung. Die Familie und familiendominierte Unternehmensformen werden darin als

---

<sup>1</sup> Handelsblatt-Archiv (digital); eigene Auswertung.

<sup>2</sup> Vgl. die Ergebnisse der Studie OECD (Hg.): OECD Economic Surveys 1994-1995: Germany, Paris 1995. Sowie die Arbeit von Joly, Hervé: Ende des Familienkapitalismus? Das Überleben der Unternehmerfamilien in den deutschen Wirtschaftseliten des 20. Jahrhunderts, in: Berghahn, Volker; Unger, Stefan und Ziegler, Dieter (Hg.): Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert, Essen 2003, 75-91.

<sup>3</sup> Vgl. Schäfer, Michael: Familienunternehmen und Unternehmerfamilie. Zur Sozial- und Wirtschaftsgeschichte der sächsischen Unternehmer 1850-1940, München 2007. Hüttner, Daniel: Nachfolge im Familienunternehmen. Eszet Staengel & Ziller und Freudenberg & Co. KG im 19. und 20. Jahrhundert, Ostfildern 2009. International siehe insbesondere Colli, Andrea: The History of Family Business 1850-2000, Cambridge 2003. Colli, Andrea; Fernández Perez, Paloma und Rose, Mary B.: National Determinants of Family Firm Development? Family Firms in Britain, Spain, and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries, in: Enterprise & Society 4/1 (2003), S. 28-64. Casson, Mark: The Family Firm. An Analysis of the Dynastic Motive, in: Ders. (Hg.): Enterprise and Leadership. Studies on Firms, Markets and Networks, Cheltenham u. Northampton 2000, S. 197-235. Arnoldus, Doreen: Family, Family Firm and Strategy. Six Dutch Family Firms in the Food Industry 1880-1970, Amsterdam 2002.

vorkapitalistische Erscheinungen interpretiert, die zwar eine Grundlage für die Industrialisierung im 19. Jahrhundert legten, aber im Zuge der Durchsetzung des Industriekapitalismus sukzessive an Bedeutung verloren.<sup>4</sup> Demnach hatte das Familienunternehmen spezifische Vorteile und Ressourcen (Kapital, Personal), die in der Frühphase des Kapitalismus wertvoll waren, später jedoch durch anonyme, im Markt verankerte Strukturen (Kapitalmarkt, Arbeitsmarkt) ersetzt und optimiert wurden. Auf Grundlage dieser Prämisse argumentierte schon Max Weber für eine klare Trennung der Familie von der Sphäre des Wirtschaftens:

Die sachlichen Interessen einer modernen rationalen Betriebsführung sind mit den persönlichen Interessen des oder der Inhaber der Verfügungsgewalt keineswegs identisch, oft entgegengesetzt: dies bedeutet die prinzipielle Scheidung von „Haushalt“ und „Betrieb“ auch da, wo beide, auf die Inhaber der Verfügungsgewalt und die Verfügungsobjekte hin angesehen, identisch sind.<sup>5</sup>

Die Hausgemeinschaft stelle zwar den Nährboden für den kapitalistischen Betrieb, die Vergemeinschaftung in der Familie „auf traditionaler und affektueller Grundlage“ sei jedoch eine „primär außerwirtschaftlich orientierten Gesinnungs-Einstellungen“<sup>6</sup>, von der Unternehmen in einer modernen kapitalistischen Gesellschaft unabhängig sein müssten. Ähnlich beschreibt Alfred D. Chandler die zunehmende Trennung von Eigentum und Geschäftsführung, welche die Entwicklung seines Idealtyps unternehmerischer Organisation, dem „modern managerial enterprise“, ermöglichte.<sup>7</sup> Das moderne Managerunternehmen ersetze langfristig das Familienunternehmen, weil es professioneller sei und unabhängig von biologischen Bedingungen und familiären Konflikten agieren könne.

### **Fragestellung der Arbeit**

Im Gefolge von Chandler ist das Familienunternehmen als dezidierter Gegenpol des modernen Managerunternehmens in die Forschung eingeführt worden. Während letzteres zum Inbegriff eines rational geführten Wirtschaftsunternehmens deklariert wurde, scheint ersteres statisch in traditionellen Organisations- und Finanzierungsstrukturen verhaftet zu sein, die seine Wettbewerbsfähigkeit in Frage stellen. Systemtheoretische Ansätze stützen diese Argumentation, indem sie das Familienunternehmen im Schnittfeld der Systeme Familie und Unternehmen verortet und die Emotionalität des Systems Familie als Störfaktor für die unternehmerische Arbeit interpretieren. Die Psychologen bzw. Soziologen Simon, Wimmer und Groth sprechen sogar von einer „Emotionalitäts-Rationalitäts-Paradoxie“, die das Unternehmen, welches „auf der Basis von formalen Funktionen, personenunabhängigen Regeln und kurzfristigen Erwartungen“<sup>8</sup> operiere, in Dilemma-Situationen bringe.

---

<sup>4</sup> Vgl. die frühen Ausführungen von Kocka, Jürgen: Familie, Unternehmer und Kapitalismus. An Beispielen aus der frühen deutschen Industrialisierung, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 24/3 (1979), S. 99-135. Sowie Sachse, Wieland: Familienunternehmen in Wirtschaft und Gesellschaft bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts. Ein historischer Überblick, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 36/1 (1991), S. 9-25.

<sup>5</sup>Weber, Max: Grundriß der Sozialökonomik. III. Abteilung: Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen 1922, 53.

<sup>6</sup> Ebd.: S. 88.

<sup>7</sup> Chandler, Alfred D.: The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business, Cambridge/Mass. 1977 sowie Ders., Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism, Cambridge/Mass. 1990.

<sup>8</sup>Simon, Fritz B.; Wimmer, Rudolf und Groth, Torsten: Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a., Heidelberg 2005, S. 162.

Dieses Dissertationsprojekt hinterfragt diese Argumentation kritisch, weil sie die Gefahr birgt, eine Polarität von Familie und Unternehmen zu konstruieren, die von dem komplexen Geflecht von Beziehungen im Familienunternehmen einige nur teilweise erfasst und andere systematisch verdeckt. Hingegen will die Arbeit am Beispiel des Familienunternehmens belegen, dass es nicht hinreichend ist, wirtschaftliches Handeln als individualistisch, rational und nutzenmaximierend zu beschreiben. Mit Sylvia Yanagisako argumentiert sie vielmehr für eine „theory of economic action that treats all social action [...] as constituted by both deliberate, rational calculation and by sentiments and desires: in other words, as cultural practices“<sup>9</sup>. Eine derartige Konzeption erlaubt es, den Einfluss von Faktoren wie Freundschaft, Verwandtschaft und Gender auf wirtschaftliches Handeln einzubeziehen, die in der klassischen und neoklassischen Wirtschaftstheorie keine Bedeutung haben können. Gerade das Familienunternehmen ist dafür ein viel versprechendes Forschungsfeld, weil es durch den maßgeblichen Einfluss einer Eigentümerfamilie definiert wird, so dass die vermeintlich irrationalen, „unwirtschaftlichen“ familiären Beziehungen per definitionem Einfluss auf das Unternehmen haben.

Das Projekt geht davon aus, dass Familienunternehmen im späten 20. Jahrhundert alles andere als simpel strukturierte Relikte aus vorindustrieller Zeit waren. Sie bilden vielmehr – so die Forschungsthese – familienunternehmensspezifische Strukturen aus, die in ihren Risiken und Potentialen nicht untersucht werden können, ohne dass der methodologische Individualismus als Prämisse in Frage gestellt wird. Aus einer akteurszentrierten Perspektive betrachtet, sind die Familie und das Unternehmen hingegen „connected organisers of experience and systems of social relations“<sup>10</sup>, welche nicht nur die Identität und Erfahrungen der Akteure im Familienunternehmen bestimmen, sondern auch ihr Handeln als Eigentümer und Unternehmer.

### **Anlage des Projektes**

Leitfrage der Arbeit ist, welche Prozesse in Unternehmen und Familie von der Koevolution von Familie und Unternehmen beeinflusst, geprägt und gestaltet werden. Sie fragt, welche Rolle die Familie als Erinnerungs- und Erzählgemeinschaft für die Familiengeschafter hat; wie Entscheidungsprozesse innerhalb der Familie und zwischen der Familie und dem Unternehmen ablaufen sowie welche Risiken und Ressourcen sich aus dieser Unternehmensorganisation ergeben. Dabei werden mehrgenerationelle Familienunternehmen definiert als Unternehmen, auf die eine Familie in Eigentum und Unternehmensführung *maßgeblichen Einfluss* ausübt und diesen über mehr als eine Generation aufrechterhält. Die Verbindung von Familie und Unternehmen ist somit nicht an eine einzelne Person, sondern an die soziale Institution Familie gekoppelt.

Da die Bedeutung der Familie für vor- und frühindustrielle Wirtschaftssysteme kaum in Frage gestellt, jedoch als Übergangserscheinung interpretiert wurde, beschäftigt sich dieses Projekt explizit mit dem Zeitraum von den 1960er Jahren bis in die Gegenwart. Indem diese Arbeit die Einflussnahme der Familie in einem spätkapitalistischen System untersucht, hinterfragt sie die

---

<sup>9</sup> Yanagisako, Sylvia: Producing Culture and Capital. Family Firms in Italy, Princeton u.a. 2002, S. 21.

<sup>10</sup> Kanter, Rosabeth Moss: Work and Family in the United States. A Critical Review and Agenda for Research and Policy, New York 1977, S. 8.

These, dass familiäre Ressourcen der Industrialisierung zwar zum Durchbruch verholfen, aber mit der Etablierung und Reifung institutioneller Strukturen an Bedeutung verloren hätten.

Gleichzeitig wird damit ein Zeitraum in den Blick genommen, der Familienunternehmen in besonderer Weise herausforderte. Spätestens seit dem Ende der prosperierenden Nachkriegsjahrzehnte und mit der Wirtschaftskrise seit den 1970er Jahren sahen viele Familienunternehmen die Notwendigkeit, das Verhältnis von Familie und Unternehmen neu zu definieren. Die Globalisierung der Wirtschaft und der verstärkte internationale Wettbewerb verlagerten die Schwerpunkte im unternehmerischen Handeln. Neue Finanzierungsformen bahnten sich ihren Weg und steigerten die Bedeutung des Kapitalmarktes. Zudem stellten sozio-kulturelle Veränderungen traditionelle Lebensentwürfe und Familienbilder in Frage,<sup>11</sup> was sich u.a. in dramatischen Nachfolgekrisen niederschlug. Die Brüche in der Entwicklung der Organisationsform Familienunternehmen sind spätestens seit den 1970er Jahren so massiv, dass Hartmut Berghoff von der Entstehung eines „neuen Mittelstands“<sup>12</sup> spricht. Die Integration familienfremder Manager und externen Kapitals veränderte das Corporate Governance dieser Unternehmen so maßgeblich, dass viele Eigentümerfamilien sich in diesem Prozess aus dem Unternehmen zurückzogen. Andere entwickelten hingegen neue Eigentums-, Führungs- und Kontrollstrukturen, in denen der Familieneinfluss erhalten blieb. Diese familienbeeinflussten Strukturen und das Verhältnis von Familie und Unternehmen in Familienunternehmen des späten 20. Jahrhunderts stehen im Zentrum dieses Projektes.

### **Quellenmaterial und vorläufige Gliederung**

Die Arbeit gliedert sich in fünf Kapitel und wird von einer theoretischen Einleitung und einem Schlusskapitel umrahmt (vgl. Abbildung 1).

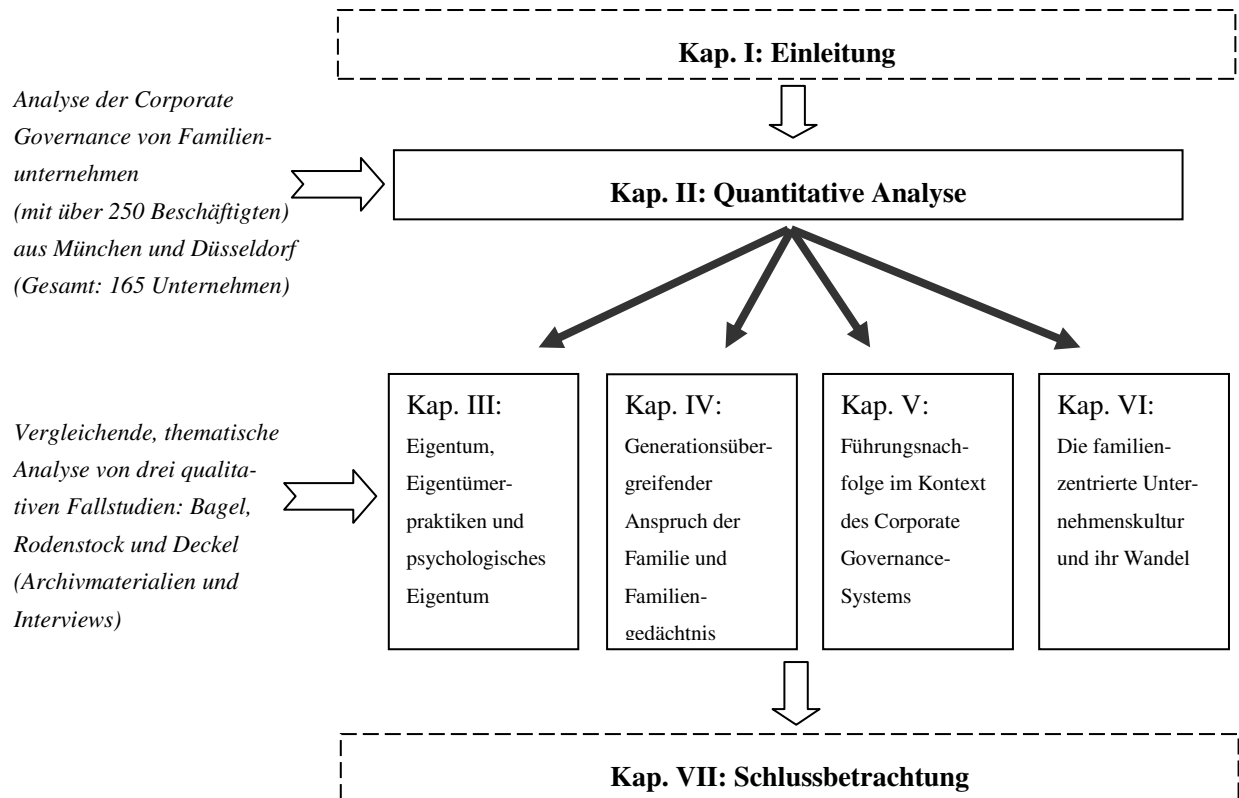
Das Kapitel II hat das Ziel, mit Hilfe einer quantitativen Analyse das Forschungsfeld zu öffnen und Grundlagen für die Formulierung von Fragen an die qualitativen Fallstudien zu legen. Zu diesem Zweck wurde eine Datenbank aufgebaut, die alle Unternehmen (mit mehr als 250 Beschäftigten) aus den beispielhaft ausgewählten Städten Düsseldorf und München aufnimmt, die in Hoppenstedts „Handbuch der Großunternehmen“ von 1960 verzeichnet waren. Der Fokus auf zwei Städte ist aus arbeitsökonomischen Gründen unverzichtbar und gestattet es zugleich, den regionalen Kontext in die Analyse einzubeziehen. Unter Zuhilfenahme weiterer Quellen (Firmenkompendien, Festschriften, Monographien, Wirtschaftspresse) werden diese Unternehmen auf ihren Familieneinfluss hin untersucht. Als familienbeeinflusst soll ein Unternehmen dann gelten, wenn die Familie mindestens 50 Prozent der Anteile hält oder wenn die Familie mindestens 25 Prozent der Anteile hält und zugleich über eine Geschäftsführerposition einen maßgeblichen Einfluss auf das Unternehmen nehmen kann. Die familienbeeinflussten Unternehmen des Samples werden weiter untersucht, wobei in einem ersten Schritt ihre Eigentums-, Management- und Kontrollstrukturen 1960 abgebildet werden sollen und in einem zweiten Schritt ihre Entwicklung bis in die Gegenwart in den Fokus genommen wird.

---

<sup>11</sup> Vgl. Schulze, Gerhard: Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart, 8. Aufl., Frankfurt/Main u.a. 2000.

<sup>12</sup> Berghoff, Hartmut: Abschied vom klassischen Mittelstand. Kleine und mittlere Unternehmen in der bundesdeutschen Wirtschaft des späten 20. Jahrhunderts, in: Berghahn; Unger und Ziegler (Hg.): Die deutsche Wirtschaftselite, S. 93-113. Berghoff, Hartmut: The End of Family Business? The Mittelstand and German Capitalism in Transition, 1949-2000, in: Business History Review 80/2 (2006), S. 263-295.

Abbildung 1: Struktur der Arbeit



Aufbauend auf den Ergebnissen des Kapitels II beschäftigen sich die Folgekapitel mit qualitativen Fragen an die Corporate Governance speziell von mehrgenerationellen Familienunternehmen, die über einen systematischen Fallstudienvergleich beantwortet werden sollen. Dabei widmet sich das Kapitel III zunächst den Eigentumsstrukturen und dem Verhältnis der Eigentümer zueinander. Im Zentrum von Kapitel IV steht das Unternehmen als Bestandteil des Familiengedächtnisses und das generationsübergreifende Selbstverständnis der Familien. Kapitel V widmet sich dem Themenkomplex Management von Familienunternehmen und insbesondere der Führungsnachfolge. Diese wird als in ein Corporate Governance-System eingebettet interpretiert. Die Beziehungen zwischen Familie, Geschäftsführung und (wo vorhanden) Aufsichts- bzw. Beirat werden hier untersucht. Schließlich geht es in Kapitel VI um den Mythos Eigentümerfamilie und seine Bedeutung in der Unternehmenskultur sowie um die massiven Veränderungen der Unternehmenskultur im Verlauf des Untersuchungszeitraumes.

Die empirische Basis für die Kapitel III bis VI bilden Tiefenfallstudien. Im Sinne der Fragestellung wurden dafür drei Familienunternehmen ausgewählt, die sich im Untersuchungszeitraum zu einem modernen, kapitalistischen Unternehmen entwickelt haben, ohne den Familieneinfluss in diesem Prozess aufzugeben. Die Unternehmen Bagel (Druck und Verlag, Düsseldorf), Deckel (Maschinenbau, München) und Rodenstock (optische Industrie, München) waren eigentümergeführte Unternehmen, die einen generationsübergreifenden Anspruch verfolgten. Sie entwickelten sich im Untersuchungszeitraum zu modernen Managerunternehmen, indem sie sich eine Rechtsform mit beschränkter Haftung gaben, ein professionelles Management integrierten und es von einem externen Kontrollgremium überwachen ließen. In diesem Prozess stand das Verhältnis der Familie zum Unternehmen grundlegend zur Diskussion, so dass die Debatten um den Familieneinfluss und seine Veränderungen untersucht werden können. Alle drei Unternehmen zeichnen

sich durch erstklassige Unternehmens- und Familienarchive aus, die den gesamten Untersuchungszeitraum abdecken. Des Weiteren wurden sowohl mit den geschäftsführenden Gesellschaftern als auch mit Mitarbeitern der Unternehmen mehrstündige, narrative Interviews geführt.

### **Zielsetzungen der Arbeit**

Die Ergebnisse des Dissertationsprojektes sind an aktuelle Debatten der Geschichtswissenschaft sowie der Familienunternehmensforschung anschlussfähig. Sie eröffnen durch das Aufbrechen der einfachen Dichotomie von Familien- und Managerunternehmen eine neue Perspektive auf das Familienunternehmen. Gleichzeitig tragen sie zur Aufarbeitung der wirtschaftshistorischen Veränderungen im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts bei.

Der zweischrittige methodische Zugriff über eine quantitative Analyse im ersten Teil und einen qualitativen Fallstudienvergleich im zweiten Teil hat den Vorteil, dass er der Komplexität des Familienunternehmens Rechnung trägt. Statt die ideologische Sphärentrennung von Familie und Unternehmen zu reproduzieren, beschäftigt sich diese Arbeit mit ihrer wechselseitigen Durchflechtung. Eigentümlicherweise hat die Einbettung des Unternehmers in Freundschaftsnetzwerke, Vereine oder politische Parteien bis heute mehr Aufmerksamkeit erfahren als diejenige in seine Ursprungsfamilie. Angesichts der Tatsache, dass eine Mehrheit der deutschen Unternehmen Familienunternehmen sind und innerhalb der Familie vererbt werden, weist dieser Befund auf eine erstaunliche Forschungslücke hin.

Erben ist jedoch kein punktuellere Ereignis, sondern – wie Bourdieu, Lüscher u.a. mit Recht argumentieren – ein lebenslanger Prozess. Die außergewöhnliche Quellenlage in den drei Fallstudien gestattet es, die verwobene familiäre und unternehmerische Dynamik zu rekonstruieren und den Transfer sozialen und kulturellen Kapitals in die Untersuchung einzubeziehen. Gleichzeitig unterstützt die Promotion am Beispiel des Familienunternehmens die These, dass wirtschaftliches Handeln als kulturelle Praxis zu verstehen ist und Unternehmer mitnichten „traditions- und beziehungslos“<sup>13</sup> sind.

Der vorläufige Titel der Arbeit „Family Incorporated“ versucht in einem Wortspiel die Hauptthesen zu subsumieren. „Family Incorporated“ verweist zuerst auf die amerikanische Bezeichnung einer Rechtsform mit beschränkter Haftung (Inc.), also auf die Entwicklung eines modernen, kapitalistischen Unternehmens. Gleichzeitig steht „Family Incorporated“ aber auch für die Inkorporierung einer Tradition und Familienkultur und verweist auf die These, dass die untersuchten Familienunternehmen nur als historisches Produkt der Koevolution von Familie und Unternehmen angemessen interpretiert werden können.

---

<sup>13</sup> Schumpeter, Joseph A.: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmerrisiko, Kapital, Kredit, Zins und Konjunkturzyklus, München, Leipzig 1926, S. 134.

## **Preispolitik und -strategie im frühen 18. Jahrhundert Die Porzellanmanufaktur Meißen von 1710 bis 1731**

*Alessandro Monti, Köln<sup>14</sup>*

Die Erforschung der Preisgeschichte ist bisher stets ein makroökonomisch fundiertes Thema in der Wirtschaftsgeschichte gewesen. Unzählige Arbeiten haben den Versuch unternommen, für eine hinreichend lange Zeitperiode und für eine Vielzahl von Regionen die Preise für Nahrungsmittel, Gebrauchs- und Konsumgüter festzuhalten.<sup>15</sup> Doch das Problem der Aussagekraft und der Vergleichbarkeit dieser Zahlenreihen kann dazu führen, dass die Preisgeschichte „ein undankbares Feld wissenschaftlicher Beobachtung“ werden kann, denn die Feststellungen über Preisbewegungen und Preisgefüge „besagen, wirtschaftlich gesehen, recht wenig“.<sup>16</sup> Allein schon aus diesem Grund ergibt sich die Notwendigkeit, das Thema Preis aus einem anderen wirtschaftshistorischen Blickwinkel zu beleuchten. Nämlich aus der Sicht des einzelnen wirtschaftlichen Betriebs, derjenigen ökonomischen Einheit, welche die Preise festsetzt, kalkuliert und in den Markt einbringt.

Nachfolgend soll für den Zeitraum der Etablierung der allerersten Manufakturen im frühen 18. Jahrhundert untersucht werden, welche grundsätzlichen unternehmerischen Überlegungen zur Preispolitik durchgeführt wurden. Wie wurden, falls überhaupt, Verkaufspreise kalkuliert? Welche Rolle spielte die Kostenorientierung, welche die Marktorientierung bei der Preisgestaltung? Hat man das Instrument des Preises als Hebel zur Gewinn- oder zur Umsatzmaximierung eingesetzt? Die Untersuchung dieser und anderer Fragen der Preispolitik in einem wirtschaftshistorischen Kontext wird dadurch auch zu einer Beschäftigung mit der Marketinghistorie, da Preis ein wichtiges Element des absatzpolitischen Instrumentariums ist.<sup>17</sup> Die Einbeziehung dieses Instrumentariums aus der unternehmerischen Marktperspektive heraus liefert den nötigen Gegenpol zur makroökonomisch-statistisch geprägten preisgeschichtlichen Forschung. Die Fokussierung auf diesen frühen Zeitraum soll aufzeigen, inwieweit noch vor der Industrialisierung und der Etablierung von Massenkonsum und -produktion die Variable des Preises in die unternehmerischen Entscheidungen eingeflossen ist.

Ein mehr als lohnenswertes Fallbeispiel aus wirtschaftshistorischer Sicht stellt die Porzellanmanufaktur Meißen dar, welche als der „älteste bis heute ununterbrochen produzierende Markenartikelhersteller“<sup>18</sup> bezeichnet werden kann. Die Manufaktur kann auf eine nunmehr fast 300-jährige Unternehmensgeschichte zurückblicken und stellt seit ihrer Gründung im Jahre 1710 in

---

<sup>14</sup> Die folgende Arbeit ist im Rahmen des aktuellen Promotionsvorhabens „Die Geschichte der Preispolitik der Porzellanmanufaktur Meißen 1710 – 1830“ am Seminar für Wirtschafts- und Sozialgeschichte von Prof. Dr. Pierenkemper in Köln entstanden.

<sup>15</sup> Beispielhaft für diesen Forschungszweig sei das Werk von Moritz J. Elsas: „Umriss einer Geschichte der Preise und Löhne in Deutschland“, Leiden, 1936, genannt, welches auf fast 1.600 Seiten in zwei Bänden aufgeteilt eine schier monumentale Fülle von Zeitreihen zu historischen Preisen bis zum 19. Jahrhundert aufbietet.

<sup>16</sup> Vgl. Max Metzner: „Kostengestaltung, Preisbildung und Marktprobleme“, Berlin 1953, S. 83.

<sup>17</sup> Vgl. Hermann Simon: „Preismanagement“, Wiesbaden 1992, S. 4.

<sup>18</sup> Vgl. Uwe Beyer: „275 Jahre im Zeichen der Blauen Schwerter“, Dresden 1997, S. 30.

betrieblicher und hochspezialisierter Produktion hochwertige Porzellane her. Das Porzellan war in Europa zwar spätestens seit dem 16. Jahrhundert bekannt, musste jedoch teuer aus Asien importiert werden. Die Neuerfindung des Porzellans gelang dann erstmalig in den Jahren 1708 und 1709 in Sachsen durch Johann Friedrich Böttger (\* 1682, † 1719), und Ehrenfried Walther von Tschirnhaus (\* 1651, † 1708).<sup>19</sup> Die anschließende Manufakturgründung auf der Meißner Albrechtsburg sollte dafür sorgen, dass ganz im Sinne der kameralistischen Doktrin die Gelder im Lande verbleiben und der Reichtum des Landes gemehrt werden sollte. Der Gründer und ausdrückliche Befürworter der Manufaktur, Kurfürst August der Starke (\* 1670, † 1731), handelte nicht zuletzt auch aus Eigennutz, da seiner selbsterklärten „maladie de porcellain“ durch einen eigenen repräsentativen Vorzeigebetrieb vorgebeugt werden konnte. Dieser Betrieb stellte aber nicht nur Porzellane für den königlichen Hof und für den Detail- und Großhandel her, sondern betrieb auch eine Auftragsfertigung für besondere Kundenwünsche. Schon früh konnte sich dadurch sowohl ein Markt für Privat- als auch für Geschäftskunden entwickeln.

Die Meißner Manufaktur konnte sich in der Anfangszeit einer Monopolstellung sicher sein. Das Geheimnis der Herstellung des Porzellans, das „Arkanum“, wurde wie ein Staatsgeheimnis gehütet, der Träger des Geheimnisses, der „Arkanist“, unter strengster Beobachtung gestellt. Verrat des Arkanums wurde vom Fürsten mit Festungshaft bestraft. In starkem Vertrauen auf diese Monopolsituation und sich der Wirkung des Neuartigen bewusst, wurde bei der Manufaktur eine Hochpreisstrategie betrieben. Die Manufaktur, die in „ihrer Arth unique ist, und den Vortheil hat, daß man iederzeit umb baares Geld verkauffen kann“, hatte keine Notwendigkeit, sich zu stark in Fragen der Absatzpolitik einzulassen.<sup>20</sup> Als Monopolist für europäisches Porzellan hatte man lediglich die Importe aus Asien zu fürchten, doch diese von nicht-europäischen Arbeitskräften hergestellten Produkte konnten ein ums andere mal den Geschmack des barocken Europas nicht treffen. Die preispolitische Linie sah deshalb vor, dass man die eigenen Produkte so teuer wie möglich ansetzen und verkaufen sollte. Feste Preise im Rahmen einer Preisliste gab es nicht, stattdessen orientierte man sich bei der Preispolitik in den ersten Jahren stark an den Referenzpreisen, welche die Ostindische Kompagnie bei ihren Porzellan-Importen aus Asien ansetzte.<sup>21</sup> Preisverhandlungen nach unten, Rabattgewährung und Kreditverkauf standen nicht zur Disposition. Für die eigentliche Preiskalkulation waren seit 1710 der Leiter der Manufaktur, Johann Friedrich Böttger, und die Mitglieder des Direktoriums, eines direkt dem König unterstellten Kontroll- und Aufsichtsgremiums, verantwortlich. Diese Führungskräfte stimmten sich jedoch keineswegs untereinander ab und konnten so für keine zielgerichtete und konsistente Festsetzung der Preise sorgen. Als einziger Arkanist hätte Böttger noch die genauen Herstellkosten der einzelnen Porzellane kennen können. Stattdessen setzten aber einzelne Mitglieder der Direktion die Verkaufspreise in Eigenregie selbst fest. Die Porzellanpreise basierten keineswegs auf den Herstellkosten, denn es erscheint mehr als fraglich, ob Nicht-Arkanisten genügend Einblick in die

---

<sup>19</sup> Stellvertretend für die vielen Arbeiten zur Erfindung des Porzellans in Sachsen seien genannt Carl August Engelhardt: „J. F. Böttger: Erfinder des sächsischen Porzellans. Biographie aus authentischen Quellen“, Leipzig, 1837; Ernst Zimmermann: „Die Erfindung und Frühzeit des Meissner Porzellans. Ein Beitrag zur Geschichte der deutschen Keramik“, Berlin, 1908; Otto Walcha: „Meissner Porzellan“, Dresden 1973.

<sup>20</sup> Vgl. Altes Archiv Meißen (AA), I Aa 1a, S. 242. Dies zeigt die ständige Betonung der Möglichkeit, stets „umb baares Geld verkauffen“ zu können und sich somit nicht im riskanten Wechselgeschäft zu betätigen oder risikobehaftetes Verkaufen auf Zeit mit Kredit zu gewähren.

<sup>21</sup> Vgl. AA I Af 3, S. 145 und Otto Walcha: „Meissner Porzellan“, Dresden 1973, S. 23.



Produktion und somit in die betriebliche Kostenstruktur der Manufaktur gehabt haben, um eine kostenorientierte Kalkulation alleine bewerkstelligen zu können. Deshalb hat die Manufaktur eine nachfrageorientierte Preisstrategie durchgeführt, die sich in erster Linie an der Zahlungsbereitschaft der Käufer orientierte. Dafür sprechen die angeordneten Befehle, eine Preisdifferenzierung nach Käuferschichten durchzuführen, um damit möglichst diejenigen Preise zu verlangen, die der einzelne Interessent zu zahlen bereit war. Je nach „Beschaffenheit“ des Käufers kam es so zu einem weiteren Aufschlag auf die ohnehin schon sehr hohen Verkaufspreise.<sup>22</sup> Die Kriterien für diese Preisdifferenzierung waren zum einen die Einteilung in Geschäftskunden und Privatkunden, möglicherweise auch die regionale Herkunft des Käufers, ja vermutlich reichte schon eine besonders teuer eingekleidete Person, um den ein oder anderen Taler auf den Verkaufspreis draufzuschlagen zu können. Nichts ist jedoch überliefert in Bezug auf die konkreten Anweisungen und die Systematik der Preiskalkulation und des Verkaufs: wie viel also auf den Verkaufspreis aufgeschlagen werden konnte, bei welchen Käufergruppen welche Arten von Aufschlägen zu gelten hatten, welche Mindest- oder Höchstpreise verlangt werden konnten und dergleichen mehr. Wahrscheinlich hat es eine solche Systematik auch nicht gegeben, so dass die Preispolitik in dieser Anfangszeit stark von idiosynkratischen Verhältnissen zwischen Käufer und Verkäufer geprägt war. Von wenig Systematik zeugte auch das Festhalten an den gesetzten Preisen. Selbst die mehrmals geäußerten Klagen über die prohibitiv hohen Preise der Porzellane haben keine abschreckende Wirkung bei der Manufakturführung gezeigt. Die geforderten Preise scheinen einiges an Profitpotenzial zunichte gemacht zu haben, da etliche interessierte Käuferschichten schlichtweg von den hohen Preisen abgeschreckt worden sind. Aber im Glauben an die eigene starke Monopolposition kannte man nur eine Richtung der Preisänderung – nämlich nach oben. Eine Preiskorrektur nach unten hat man kategorisch ausgeschlossen im Vertrauen auf den starken Verkaufserfolg des Porzellans.<sup>23</sup>

Dem dargestellten Mangel an Preissystematik und dem Durcheinander in der Zuständigkeit der Preiskalkulation schob August der Starke in einer Resolution vom 5. Januar 1711 einen Riegel vor, indem er befahl, dass nur der Arkanist Böttger allein die Verkaufspreise bestimmen durfte.<sup>24</sup> Dadurch, dass die preispolitische Verantwortung der einzigen Führungskraft übertragen wurde, welche den Herstellungsprozess kannte, wollte man die Preisbildung im Wege der Kostenorientierung angehen und sich schrittweise entfernen von der Nachfrageorientierung. Offenbar konnte die Manufaktur die Zahlungsbereitschaft der Nachfrager nur schwer einschätzen und hatte sich dadurch ein ums andere mal aus dem Markt gepreist. Aber auch die kostenorientierte Preisbildung war in der Anfangszeit des Betriebes noch bei weitem nicht sichergestellt. Während einer im März 1711 tagenden Untersuchungskommission wurde Böttger gefragt, „wie viel ein Brand solcher Porcellain-Geschirre koste? Und was davon zugewinnen?“ woraufhin er antwortete: „Könnte noch zur Zeit nicht gesaget werden“.<sup>25</sup> Man hatte in den Anfangsjahren der Manufaktur keine vollständige Übersicht über die eingekauften Rohstoffe, wusste nicht, wie viel tatsächlich an Porzellanmasse hergestellt wurde und wie genau sie weiterverarbeitet wurde. Die ganze betriebliche Tätigkeit gründete sich eher auf eine zufällige und unsystematische Kostenerfassung. Rechnungs-

---

<sup>22</sup> Vgl. AA I Af 6b, S. 31.

<sup>23</sup> Vgl. AA I Af 9, S. 10b.

<sup>24</sup> Vgl. Hauptstaatsarchiv Dresden (HStAD) Loc. 1341/03, S. 17.

<sup>25</sup> AA I Af 6b, S. 112b.

wesen und Buchführung lieferten selbst dem Arkanisten nicht genügend Information, um die jeweiligen Herstellkosten der Porzellane genau ermitteln zu können. Da somit die Grundlage für die Preisbildung insgesamt fast vollständig unbekannt war, konnte man nicht anders als sich mit zufällig kalkulierten Preisen zu behelfen und darauf zu hoffen, dass die mitunter zu „irraisonablen“ Preisen angesetzte Ware die Gesamtkosten schon irgendwie decken würde.<sup>26</sup> Die Meißner Manufaktur hat nicht zuletzt aufgrund dieser betrieblichen und preispolitischen Unzulänglichkeiten bis zum Tode von Böttger 1719 keine signifikanten Gewinne erzielen können.

August der Starke war sich dieser Problematik durchaus bewusst. In der Analyse der archivalisch erhaltenen königlichen Resolutionen finden sich häufig die Forderungen nach Verbesserungen in der betrieblichen und organisatorischen Position der Manufaktur. Der Fürst sah seine Manufaktur nicht nur als Vorzeigebetrieb und privates fürstliches Vergnügen an, das frei von sämtlichen Profitzwängen mit königlicher Finanzierung wertvolle und repräsentative Porzellane für den Hof und den Adel herstellen konnte.<sup>27</sup> Die Manufaktur sollte sich möglichst ohne königliche Zuschüsse selbst finanzieren und dem Wohl des Landes dienen. Dass man sich durch eine insgesamt verfehlte Preispolitik viel Umsatzpotential zunichte machte, begann man in der Manufakturführung langsam zu realisieren. Als einer der Gründe für den schlechten wirtschaftlichen Zustand der Manufaktur im Jahre 1719 wurde die „Theuerung der Waaren“ festgemacht.<sup>28</sup> Der König verlangte daraufhin im selben Jahr, „daß der Aufwand die Einnahmen nicht, wie bißhero, übersteigt, sondern eher ein considerabler Profit daran zu hoffen stehe“.<sup>29</sup> Auch stellte er sicher, dass nicht nur teure Stücke produziert wurden; er forderte mit Nachdruck, die Produktion auch anderen Käuferschichten anzupassen und all das zu verfertigen, „was zum Verkauf destiniert, umb hierdurch auch guten Debit zuerlangen, nach courranten Facons, und deren Käuffern chois, und inclination“.<sup>30</sup> Die schwachen Anfangsjahre der Manufaktur und das Beharren auf der Monopol-situation führten dazu, dass man absatzpolitische Instrumente überdachte, eine stärkere markt-gängige Produktion von Porzellanen einführt, sich einem detaillierteren Rechnungswesen widmete und notwendige Investitionen in der Manufaktur tätigte.

Dennoch dominierte weiterhin die marktorientierte Preispolitik, eine kostenorientierte Preiskalkulation ist weiterhin nicht durchgeführt worden. Im Jahre 1714 hatte man in der Manufaktur eine Verkaufsstelle für Porzellan in Dresden eingerichtet, um in der Residenzstadt besser auf den Detail- und Großhandel eingehen zu können. Dem Leiter des Vertriebs dieser Verkaufsniederlassung, Samuel Chladni (\* ca. 1684, † 1753), oblag die Verantwortung, die Porzellane zu verkaufen, so dass absatzpolitische Initiativen in diesem Zeitraum maßgeblich von ihm ausgingen. Er setzte sich dabei in der Preispolitik immer wieder gegenüber den Verantwortlichen in der Produktion durch. Als wichtigste Führungskraft in Meißen für den Verkauf der Manufakturserzeugnisse war seine Einschätzung bei der Festlegung der Porzellanpreise von Gewicht. Da Chladni regen

---

<sup>26</sup> Vgl. AA I Aa 1a, S. 39b.

<sup>27</sup> Der König durfte unentgeltlich Porzellan aus seiner eigenen Manufaktur entnehmen und war zu einer Bezahlung der Porzellane nicht verpflichtet. Der Souverän konnte jedoch mit Verkaufspreisen rechnen, die um ca. 21% günstiger waren als ihre normale Taxierung, vgl. Vgl. AA I Aa 15, S. 68 – 75b, eigene Berechnungen. Die königliche Familie und ausgewählte Minister und Hofbeamte hatten ebenfalls das Privileg zur kostenlosen Porzellanentnahme aus Meißen.

<sup>28</sup> Vgl. AA I Aa 1a, S. 171b.

<sup>29</sup> Vgl. AA I Aa 1a, S. 1.

<sup>30</sup> Vgl. AA I Aa 1a, S. 54b.

Austausch mit Geschäftskunden hatte, die in größeren Mengen das Porzellan in andere Regionen weiterverkauften, war es ihm möglich, ein Gespür für den Porzellanmarkt und dessen Preise zu entwickeln. Es ist bekannt, dass er während der großen Leipziger Messen mit Kaufleuten in Preisverhandlungen eingetreten ist und ein ums andere mal den Forderungen nach Rabatt oder Preisabschlägen nachgekommen ist. Möglicherweise wäre ein solches marktnahes Preisgefüge, wie es Chladni im Sinn gehabt haben könnte, durch allzu starke Berücksichtigung der tatsächlichen Herstellungskosten arg ins Wanken geraten.<sup>31</sup> Dass der Leiter des Vertriebs federführend bei der Preisgestaltung gewesen ist, zeigt die kurze, aber bedeutsame Diskussion über die Richtigkeit der Preisbildung bei blau bemaltem Porzellan. Gestellt wurde

die frage, ob das blaue porcellain in rechtem Preise verkauffet würde? und soütenierten die arcanisten, daß solches viel theurer, als geschähe, verkauffet werden müßte; gestalt die dazu erforderliche Massa extraordinair theurer u- kostbarer wäre. H. Chladny widersprach, u- die Sache blieb unausgemacht.<sup>32</sup>

Davon auszugehen ist, dass Chladni als Nicht-Arkanist „notgedrungen“ eine marktorientierte Preiskalkulation durchführen musste, anstatt sich für eine kostenorientierte Festsetzung der Preise zu entscheiden. Schlichtweg aus dem Grund, da er über die tatsächlichen Kosten nur ungenügend eingeweiht war, wie in obigem Beispiel des blaubemaltes Porzellans, und davon ausgehen musste, dass eine stark kostenorientierte Preispolitik womöglich nicht optimal für den Absatz der Waren sein konnte.

Die Einbeziehung der Kosten für Fehlbrände und Ausschuss in die Preiskalkulation ist in den Meißner Archivalien für diesen Zeitraum nicht weiter thematisiert, doch gibt es Hinweise, dass die Kosten für fehlerhaftes Porzellan aus dem Brennofen in die Verkaufspreise eingeflossen sind. Möglicherweise hat man, um den hohen Schäden durch fehlerhaftes Porzellan zu begegnen, den verbleibenden guten Stücken höhere Preise gegeben, damit diese zumindest die Schadenssumme der fehlerhaften Stücke decken konnten.<sup>33</sup> Hinweise darauf finden sich in einem Entwurf für die Preisbildung für einen Großauftrag eines Porzellanhändlers aus dem Jahr 1729. Eine systematische Einbeziehung eines derartigen Risikofaktors in die Preiskalkulation der Manufaktur hat jedoch im betrachteten Zeitraum nicht stattgefunden, genauso wenig wie andere Elemente, allen voran die Zinskosten oder die Abschreibungen, Eingang in die kameralistische Buchführung der Manufaktur und somit in das Rechnungswesen des Betriebs gefunden haben.

Der Umgang mit Geschäftskunden wurde dem Leiter des Vertriebs in Eigenregie überlassen, der dann mit den Geschäftspartnern individuelle Absprachen und Maßnahmen traf. Ab 1728 eingegangene Großaufträge mit spezifischen Auftragsarbeiten und Bestellwünschen erforderten jedoch eine neue Herangehensweise für diesen Bereich des Porzellanhandels. Unklar war den Verantwortlichen sicher auch die Art und Weise, wie aus einem solchen Großauftrag über mehrere Hundert oder Tausend Porzellane Profit für die Manufaktur gewonnen werden konnte. Ein Hebel schien abermals die Preispolitik der Manufaktur zu sein. In einem Protokoll vom 30. November 1729 findet sich die Überlegung, den Verkauf an Großkunden profitabler zu gestalten. Es wurde angemerkt, dass

---

<sup>31</sup> Vgl. AA I Aa 13, S. 286b – 287.

<sup>32</sup> AA I Aa 3, S. 374.

<sup>33</sup> Vgl. AA I Aa 1b, S. 296.

(...) die Verkauffung derer Porcellaine nach dem gesetzten Preise (...), mithin profitabler seyn möchte, dem Buchhalter zu erlauben, bey Verkauffung in quantitaet etwas an der Taxe, auch inländischen Abnehmern, nach befinden zu remittieren.<sup>34</sup>

Hier wurde der Wunsch nach mehr Profitabilität im Porzellanverkauf geäußert, verbunden mit dem Vorschlag, für große Aufträge und Bestellungen einen niedrigeren Preis und dadurch einen Mengenrabatt zu gewähren. Für Großaufträge an Geschäftskunden rückte man somit mehr und mehr von den hohen Preisen ab und führte eine nicht-lineare Preisgestaltung ein. Dadurch, dass man Mengenrabatt zugestand, erhoffte man sich die Erhöhung des Verkaufsvolumens und weiterführende Nachfolgeaufträge.

Grundlegend neue Veränderungen in der bisherigen Preispolitik der Manufaktur wurden in den Jahren 1729 bis 1731 eingeführt. Die bisher weitestgehend vom Leiter des Vertriebs geführte und bestimmte Preispolitik der Manufaktur wurde auf komplett neue Grundlagen gesetzt. Grund für diesen entschlossenen Reformschritt waren etliche Bedenken in der Art der bisherigen Preisfindung:

Weil das Königl. CammerCollegium wahrgenommen, daß bey der bisherigen Verfaßung, unterschiedene Bedenklichkeiten sich geäußert, indem der Factor Chladni (...) die Taxation derer bey der Porcellain-Manufactur zu Meißen fabricirten, nachgehends anhero zum Vertrieb eingebrachten Waaren, einseitig und ohne jemandens Concurrenz verrichtet, und also nach eigenem Gefallen den Preiß, von Zeit zu Zeit selbstem constituiret (...).<sup>35</sup>

Mit dieser Aussage wurde erstmals offiziell festgehalten, was schon seit fast 10 Jahren bei der Manufaktur die meist gängige Praxis war. Chladni bestimmte die Preispolitik allein, ohne Einbeziehung anderer Manufakturverantwortlichen und in unregelmäßigen Abständen. In dem Projekt verlangte nun das Kammerkollegium, die verantwortliche staatliche Institution für die Manufaktur, dass man nach „Concurrenz“, also durch die explizite Einbindung von weiteren Manufakturverantwortlichen, das System der Preisfindung ergänzen sollte. Man wollte sich von der Abhängigkeit eines einzelnen Mannes bei der Preisstrategie herauslösen. Die Manufakturleitung wollte die weitreichenden Befugnisse, die Chladni als Faktor in Dresden genoss, für zukünftige Niederlassungsleiter empfindlich einschränken und die Kompetenz und Verantwortlichkeit der Preisstrategie wieder nach Meißen zurückbringen. Dort befanden sich diejenigen, die mit der Herstellung und Veredelung des Porzellans beauftragt waren und am besten die strategische Änderung hin zu der kostenorientierten Preispolitik durchführen konnten. Wie sah nun die Reform der Preispolitik konkret aus? Es sollten

(...) hernach wöchentl. ein oder nach Befinden zweymahl alle zum Verkauff tüchtige Waaren, von dem Inspectore Chladni, Hoffmahler Herolden, und Obermeister Stöltzeln, coniunctim nach abhabenden Pflichten, dergestalt der bonitaet nach zu taxieren, damit die darauff verwendete samtl. Kosten wiederum herbeygebracht, und noch überdieses ein billigmäßiger proportionniert. Profit erlanget werden könnte (...).<sup>36</sup>

Das Intervall der Preisfindung wurde erheblich verkürzt und auf eine regelmäßige Basis gestellt. Ebenfalls führte man die gemeinschaftliche Preisbildung unter Einbeziehung aller Manufaktur-

<sup>34</sup> AA I Aa 11, S. 74b – 75, als Buchhalter ist wohl auch Chladni gemeint, der neben seiner Position als Faktor in Dresden auch Rechnungsführer und Buchhalter gewesen ist.

<sup>35</sup> AA I Aa 11, S. 81b.

<sup>36</sup> AA I Aa 11, S. 82.

verantwortlichen ein. Neben Chladni als dem Verantwortlichen des Vertriebs sollten der Leiter der Malereiabteilung, der Hofmaler Höroldt (\* 1696, † 1775), und der Leiter der Produktion, der Arkanist Stöltzel (\* 1685, † 1737), gemeinsam die Preiskalkulation durchführen und sich abstimmen, so dass dem Bereich der Produktion fortan mehr Gewicht und Mitspracherecht bei der Preisgestaltung zufiel. Neben der Einführung einer Produkt- und Preisdifferenzierung nach der Güte und Qualität der Porzellane<sup>37</sup>, war der letzte und wohl wichtigste Gesichtspunkt die offizielle Einführung einer kostenorientierten Preiskalkulation. Es wurde gefordert, dass sämtliche für die Herstellung der Porzellanwaren verwendeten Kosten gedeckt werden mussten. Damit läutete man unweigerlich eine Strategieänderung in der Preispolitik ein. Bei der angeordneten Art und Weise der Kalkulation sollte neben der Kostendeckung auch ein „proportionierter“ Profit erlangt werden können. Dabei lässt sich durch die kostenorientierte Preisbildung nicht nur ein Wechsel in der Preisstrategie erkennen, sondern auch ein Wechsel in der gesamten Unternehmensstrategie: Die Ausrichtung auf die Profitabilität rückte immer mehr in den Fokus der Überlegungen. Wurde in der Vergangenheit zwar oft die Erreichung der Profitabilität eingefordert und verordnet, wurde jetzt erstmals diese Zielerreichung konkretisiert durch die Einforderung des Instrumentes des Zuschlags auf die kalkulierten Selbstkosten. In den archivalischen Dokumenten finden sich ab ca. 1730 Kostenberechnungen für den Preis der Porzellanmasse und den Preis der Malerarbeiten für jedes einzelne Porzellanstück. Diese variablen Herstellkosten waren letztlich auch die einzigen Kostenpositionen, welche damals kalkuliert werden konnten, da besonders die Vergütung der Angestellten der Manufaktur zum größten Teil im direkt zurechenbaren Stücklohn erfolgte. Eine Vollkostenrechnung unter Einbeziehung der Gemeinkosten wie Brennholz oder Verwaltungskosten, überstieg zu dieser Zeit noch das kaufmännische und betriebliche Know-How der Verantwortlichen in Meißen.

All diese preispolitischen Reformen fanden die Zustimmung von August dem Starken, der in einer Resolution vom 14. Dezember 1729 abermals die Notwendigkeit der profitablen Tätigkeit für seine Porzellanmanufaktur anmahnte:

Und da wir den Debit der Porcelaine-Waaren auf alle Arth und Weise befördert wißen wollen; so habet ihr dahin zu sehen, daß ein convenabler Preiß, und zwar soviel möglich, etwas leidlicher, als zeither geschehen, jedoch so, daß nach proportion der darauf zu verwendenden Unkosten auch ein billigmäßiger Profit herbey zu bringen, determiniret werde.<sup>38</sup>

Der König verlangte ein angemessenes Niveau der Verkaufspreise, zwar etwas niedriger als bisher, jedoch so, dass sie weiterhin zweckmäßig im Sinne der Manufaktur waren. Der König verlangte keine Durchführung von extremen Preisstrategien oder -maßnahmen, sondern zielte darauf ab, bei der Kalkulation der Preise eine Punktlandung zu ermöglichen, nämlich genau bei angemessenen (hohen) Preisen, die aber gerade noch eine auskömmliche Gewinnmarge erlaubten. Die Anfangszeit der Manufaktur ab 1710, in der oft eine unverhältnismäßige Maximierung des Preises im Zentrum der Verkaufsbemühungen stand, war nunmehr endgültig vorbei. Bei dieser Resolution handelte es sich zudem um einen der Fälle, in denen der Fürst sich recht präzise und direkt über betriebswirtschaftliche Maßnahmen bei der Porzellanmanufaktur äußerte. Frühere Resolutio-

<sup>37</sup> Das Porzellan wurde in die Kategorie „Gut“ für einwandfreie Qualität, in die Kategorie „Mittelgut“ für weniger wertige Stücke und in die Kategorie „Brac“ für unbrauchbare Ausschussware eingeteilt.

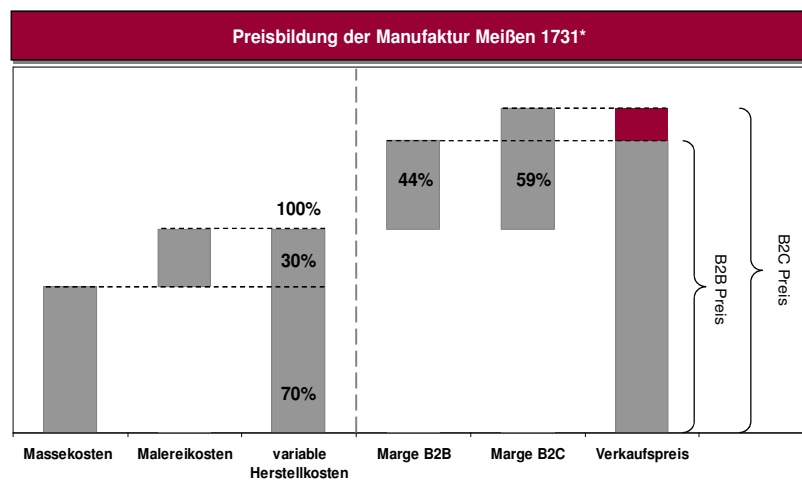
<sup>38</sup> AA I Aa 11, S. 98 – 98b.

nen betonten lediglich die Notwendigkeit, stets im königlichen Interesse zu handeln und dabei den Gewinn der Manufaktur zu erhöhen. Dies geschah auch hier, indem August der Starke klar machte, wie sehr ihm die Profitabilität des Gesamtbetriebes wichtig war. Aber erstmals gab es neben diesem fast obligatorischen Bekenntnis auch eine konkretere Handlungsanweisung an die Manufakturisten, die konkreter als jemals zuvor die Richtung, Höhe und Strategie der Preisfindung vorsah.

Die Direktion der Porzellanmanufaktur unter dem Grafen von Hoym (\* 1694, † 1736) setzte diese königlichen Befehle um, und kalkulierte für sämtliche Porzellane die variablen Herstellkosten, um dann für Privatkunden (B2C) und für Geschäftskunden (B2B) ausdifferenzierte Preise anzusetzen. Das Instrument der Differenzierung, schon seit Anbeginn eingesetzt, schien auch jetzt das Mittel der Wahl zu sein, da traditionell in den unterschiedlichen Vertriebskanälen (Leipziger Messen, eigene Niederlassungen, Direktverkauf in Meißen) auch unterschiedliche Preise für Geschäfts- und Privatkunden verlangt wurden. Genauso wie Verkäufe außerhalb Sachsens für ausländische Käufer ebenfalls eine preisliche Unterscheidung seitens der Manufaktur erfuhren und damit eine regionale Preisdifferenzierung darstellten.<sup>39</sup> Zudem wurde die Preisdifferenzierung abgerundet durch separate Preise für die Bestellungen für den König, seinen Hofstaat samt Küche und Konditorei. Solche Preise waren so angesetzt, dass die Manufaktur keinen Gewinn daraus schlagen konnte und der Fürst (wenn überhaupt) lediglich die Herstellkosten der Porzellanherstellung zahlen musste.<sup>40</sup> Diese Erkenntnis, dass die verschiedenen Kundengruppen der Porzellanmanufaktur wegen ihrer unterschiedlichen Zahlungsbereitschaften und Nachfragewünschen im Wege einer differenzierten Preispolitik besser angegangen werden konnten, ist Ausdruck einer markt- und profitorientierten Betriebsführung.

Die folgende schematische Darstellung verdeutlicht diese kostenorientierte Preisbildung in Meißen um 1731:

### Kostenorientierte Preisbildung - Generaltaxe 1731



Quelle: AA I Aa 15, S. 286ff. und HStAD Loc. 1341/11, S. 362ff., eigene Berechnungen; \* Zahlen von 1. April bis 31. Dezember 1731

<sup>39</sup> So setzte man bei den französischen Kunden im Durchschnitt eine Verkaufsmarge von 89% an und erhöhte dadurch die Preise und letztlich die Profitabilität, vgl. AA I Aa 17, S. 22ff.

<sup>40</sup> Diese Praxis des Verkaufs zum Selbstkostenpreis an den König ist für die nachfolgenden Jahre ebenfalls dokumentiert, so z.B. für die Jahre 1746 und 1747, vgl. AA I Af 11, S. 81.

Der Preis der Porzellanmasse und die Kosten für die Malerei bildeten zusammen die variablen Herstellkosten eines jeden Porzellanstücks. Dabei hatte die Masse einen durchschnittlichen Anteil von ca. 70% an den Herstellkosten, die Malerei hingegen die restlichen 30%. Dieser Kostenanteil im Jahre 1731 schwankte jedoch mitunter erheblich, je nachdem, um welches Porzellanstück es sich handelte und welche Art der Malerei angebracht wurde. Auf diese variablen Kosten wurde dann eine genügend hohe Marge aufgeschlagen, die sämtliche anderen in der Kalkulation nicht berücksichtigten Gemeinkosten mehr oder weniger „automatisch“ decken sollte. In Meißen wagte man zum damaligen Zeitpunkt nicht, die Fixkosten der Produktion verursachungsgemäß auf die hergestellten Porzellane zu verteilen. Zwar stellte man im April 1731 Überlegungen zur Ermittlung der Selbstkosten mittels einer Divisionskalkulation an, doch es blieb wegen rechentechnischer Schwierigkeiten nur bei dem Versuch.<sup>41</sup> Deshalb verfolgte man das Ziel, mittels eines ausreichend großen Deckungsbeitrags als Differenz zwischen Verkaufspreis und variablen Kosten nicht nur den Ausgleich der Gemeinkosten zu bewerkstelligen, sondern auch einen Profit herauszuschlagen. Für die Geschäftskunden betrug die Verkaufsmarge durchschnittlich 44%, für den Detailhandel setzte man fast 60% Marge an. Diese Preisdifferenzierung bedeutete für die Geschäftskunden auch gleichzeitig einen Rabatt von durchschnittlich ca. 15% auf die Porzellane. Die Manufaktur verfolgte in dieser Zeit eine strikte Rabattpolitik, man fürchtete bei der Rabattgewährung nicht ganz zu Unrecht, dass die „conformitaet“ der Verkaufspreise in Gefahr geraten würde. Per Dekret entschloss man sich, in besonderen Fällen den Kaufleuten einen Rabatt zu gewähren, der aber keinesfalls von dem Leiter des Vertriebs im freien Ermessen zu gewähren war, sondern von Fall zu Fall bei dem Kammerkollegium schriftlich angefragt werden musste.<sup>42</sup> Die Differenzierung in Großhandels- und Detailhandelspreise ersetzte dadurch das fehlende Rabatssystem.

Man ging sogar noch einen Schritt weiter, der aufgrund der eingebrachten Resolutionen jedoch naheliegend war. Man führte fortan feste Verkaufspreise ein, die nicht mehr frei verhandelbar waren. Die Einführung von festen Preisen für die Porzellanprodukte sollte „bey der Verkaufung derer Wahren in Zukunfft zum Fundament“ der Verkaufsstrategie der Manufaktur werden, eine Abweichung von den Preisen nach oben oder nach unten wurde strikt verboten.<sup>43</sup> Die festen Verkaufspreise wurden ab 1. Mai 1730 schrittweise für alle Waren in den Lagern in Meißen, Dresden und auch Leipzig entsprechend den Vorgaben aus dem eingereichten Projekt von den dazu ausgewählten Manufakturisten gemeinschaftlich kalkuliert.<sup>44</sup> Abschließend wurden alle Preise in eine Preisliste, der „Generaltaxe“ zusammengeführt. Diese Liste war jedoch nicht für die Öffentlichkeit bestimmt und sollte lediglich als internes Referenzwerk dienen bei dem Verkauf der Porzellane.

Mit diesen preispolitischen Maßnahmen verfügte die Manufaktur nun ab 1731 über ein grundlegendes Fundament für eine erfolgreiche betriebliche Tätigkeit. All die zaghaften und vorsichtigen

---

<sup>41</sup> Vgl. AA I Aa 15, S. 55. Bei der Divisionskalkulation werden die Gesamtkosten einer Periode ohne Trennung in Einzel- oder Gemeinkosten durch die Zahl der hergestellten Produkte dividiert, um so die Selbstkosten pro Stück zu errechnen, vgl. Josef Kloock, Günter Sieben, Thomas Schildbach: „Kosten- und Leistungsrechnung“, Düsseldorf 1999, S. 132. Ebenfalls als nicht umsetzbar wurde eine Preisbildung nach Höhe des Porzellanstücks in sächsischen Ellen angesehen.

<sup>42</sup> Vgl. AA I Aa 13, S. 163b – 164 und AA I Aa 13, S. 195.

<sup>43</sup> Vgl. AA I Aa 13, S. 312.

<sup>44</sup> Vgl. AA I Aa 13, S. 162 – 162b.

Schritte seit der Gründung im Bereich der Kostenrechnung und der Preisbildung wurden nun konkretisiert und etabliert innerhalb der Unternehmensführung der Meißener Manufaktur. Man zögerte noch mit der Einbindung der fixen Kosten in die Kalkulation, auch weil man schlichtweg zur damaligen Zeit die Art der Zurechnung von Gemeinkosten auf die Kostenträger noch nicht beherrschte.<sup>45</sup> Doch die kostenorientierte Preisbildung hatte sich bei der Manufaktur durchgesetzt, genauso wie die Forderung nach festen, nicht mehr frei verhandelbaren Verkaufspreisen und die Durchführung einer persönlichen und räumlichen Preisdifferenzierung. Abschließend bleibt festzuhalten, dass die Manufaktur innerhalb eines Zeitraums von ca. 20 Jahren von der unsystematischen nachfrageorientierten Preisbildung der Anfangsjahre zu einer kosten- und profitorientierten Preispolitik des Jahres 1731 fand. Der zielgerichtete strategische Einsatz dieser Instrumente der Preispolitik zeugt davon, dass die Herausforderungen der betrieblichen Tätigkeit schon zu Beginn des 18. Jahrhunderts mit marktnahen Lösungen angegangen wurden. Rechnungsführung, Kostenaufnahme und betriebliche Kalkulation wurden entsprechend ausgebaut und dienten der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung der Manufaktur als wichtige Eckpfeiler.

---

### *Inhalt*

<i>Lubinski: Family Inc. (Projektskizze)</i>	1
<i>Monti: Porzellanmanufaktur Meißen</i>	7




---

### IMPRESSUM

**Akkumulation. Informationen des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte**, im Januar 2009.

Herausgegeben vom Vorstand des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte e.V., c/o Lehrstuhl für Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte, Fakultät für Geschichtswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum, 44780 Bochum. Fax: 0234/32-14464.

Redaktion: Stefanie van de Kerkhof, Jens Scholten und Florian Triebel. An dieser Ausgabe arbeiteten ferner mit: Christina Lubsinki und Allesandro Monti.

Akkumulation wird Mitgliedern des Arbeitskreises kostenfrei zugesandt. Das Abonnement von vier Ausgaben kostet € 15. Bankverbindung: Konto-Nr. 333 070 59 bei der Sparkasse Bochum, BLZ 430 500 01.

**ISSN-Nr. 1436-0047**

---

<sup>45</sup> Dies geschah definitiv erst zu einem viel späteren Zeitpunkt im Jahre 1817 in der Meißener Manufaktur.