

---

# P A R A D I G M S

## Die Geburt des modernen Unternehmertums im Zeitalter der industriellen Revolution

Zwei Fallstudien aus dem

IOSIF MARIN BALOG

Siebenbürgen des 19. Jahrhunderts



Ansicht FRIEDRICH CZELL,  
Spirituosenfabrik Kronstadt/Braşov (1890).  
QUELLE: Nationalarchiv, Dienst des Kreises  
Braşov, BV-F-00001-46-G-II-25b.

### Iosif Marin Balog

Dr. habil., Wissenschaftlicher Mitarbeiter, „George Bariţiu“ Institut für Geschichte, Klausenburg (Cluj-Napoca).

**D**IE UNTERNEHMENSGESCHICHTE und die Geschichte des Unternehmertums (engl. Business History) ist ein Zweig der Wirtschaftsgeschichte, der sich vor allem seit den 1950er Jahren herauskristallisiert und etabliert hat, als mit dem Erscheinen einer dem Unternehmen Unilever gewidmeten Monographie eine besondere, in der wirtschaftsgeschichtlichen Landschaft noch nie dagewesene Methoden- und Forschungsrichtung aufgezeigt wurde.<sup>1</sup> Einen weiteren wichtigen Schritt in dieser Disziplin stellte 1958 die Gründung der Zeitschrift *Business History* dar, die auf Anregung von Professor F. E. Hyde von der University of Liverpool ins Leben gerufen wurde.<sup>2</sup> Im darauffolgenden Jahr wurde durch ein von der Handelskammer Liverpool unterstütztes Programm der Lehrstuhl für Unternehmensgeschichte (Business

History) an der Universität Glasgow gegründet, was die Institutionalisierung des Bereichs nicht nur als Forschungsrichtung, sondern auch als akademische Disziplin markierte. Auf der anderen Seite des Ozeans gab es seit 1927 an der Harvard School ein konstantes Interesse am Studium und an der Erforschung der Unternehmensgeschichte und der Geschichte des Unternehmertums, wobei sich die Vertreter dieser Disziplin jahrzehntelang in erster Linie damit beschäftigten, das Konzept zu definieren und zu theoretisieren und es schließlich in zunehmendem Maße in die Methodologien der Cliometrie zu integrieren. In Europa erlebte die Forschung, die im Laufe der Zeit durchgeführt und entweder in Bänden oder in Fachzeitschriften veröffentlicht wurde, vor allem in den Jahren 1960-1975 einen besonderen Aufschwung, wobei sich die Disziplin eher über die empirische Forschung definierte und das Bemühen um die Theoriebildung in den Hintergrund trat.

Es ist nicht die Absicht dieses Artikels, eine Röntgenaufnahme der theoretischen und konzeptionellen Entwicklung der Disziplin der Unternehmensgeschichte und der Geschichte des Unternehmertums zu machen, da die Bibliographie des Themas äußerst umfangreich und komplex ist, ebenso wie die Vielfalt der Schulen, die sie praktiziert haben und noch heute praktizieren.

Unser Ziel ist zu versuchen herauszufinden, inwieweit die für den Bereich „Business History“ spezifischen Methoden und vor allem die Quellenlage es uns erlauben, eine solche Forschung im siebenbürgischen Raum für das 19. Jahrhundert durchzuführen. Wir gehen davon aus, dass die Unternehmensgeschichte ein Zweig der Wirtschaftsgeschichte ist, der seine Forschungsquellen aus den von den Unternehmen (Firmen) geschaffenen Archiven bezieht, eine Forschung, die in erster Linie natürlich von der Firma und dem Unternehmer (den Unternehmern) ausgeht. Eine solche Forschung hängt zweifellos von der Verfügbarkeit und dem Zugang zu Quellen ab, die im Laufe der Zeit von Fall zu Fall ein unterschiedliches Schicksal erlitten haben; einige sind erhalten geblieben, andere nicht, und selbst wenn es welche gibt, sind die Unternehmen oft sehr zurückhaltend, ihre Dokumente den Forschern zur Verfügung zu stellen, obwohl die meisten Kategorien von Dokumenten von vor 100-150 Jahren heute von rein historischem Wert sind. Ein Streifzug durch die spezifische historische Forschung in unserem Land zeigt, dass die Art und Weise, wie die Geschichte eines Unternehmens erforscht und geschrieben wird, sehr stark von den Fähigkeiten und dem Fachwissen der Person abhängt, die die Forschung betreibt. Es gibt Modellforschungen in diesem Sinne,<sup>3</sup> auf die wir in diesem Zusammenhang nicht näher eingehen müssen, so wie es auch zahlreiche Fälle gibt, in denen solche Forschungen von Journalisten, ehemaligen Managern, Geschäftsinhabern oder Angestellten durchgeführt werden, die nicht über die

notwendigen Fähigkeiten und Erfahrungen zur Durchführung historischer Forschungen verfügen, so dass diese Arbeiten nicht über das Niveau einer Chronik hinausgehen, in der statistische Daten, Errungenschaften oder Erfolge der Vergangenheit festgehalten werden, gemischt mit Lobreden und Geschichten, die hauptsächlich als PR-Maßnahme geschrieben werden, wobei die Arbeiten eine geringe Adressierbarkeit und Verbreitung haben und somit aus historischer Sicht wenig relevant sind.

In diesem Zusammenhang liegt die Qualität einer solchen Forschung, die die wirtschaftliche und historische Perspektive miteinander verbindet, neben der Verfügbarkeit von Quellen vor allem in der Fähigkeit, die einschlägige Analyse von Daten und praktizierten Geschäftsmodellen mit der Beschreibung des Kontexts, mit der Beziehung der Entwicklung des betreffenden Geschäfts oder Unternehmens zum gesetzlichen Kontext, zur Wirtschaftspolitik des Staates, zum makroökonomischen Rahmen und vor allem mit der Offenlegung von unternehmerischen Mechanismen und Strategien zu verbinden, die in den gesamten regionalen oder nationalen Wirtschaftskontext integriert sind, in dem das Unternehmen/der Betrieb tätig war.

Eine andere Möglichkeit, nämlich die in das Konzept der Unternehmensgeschichte integrierte Forschung, besteht darin, diese aus der Perspektive der Biografien von Unternehmern zu betrachten, und die Ergebnisse einer solchen Forschung können an ein breiteres Publikum als das rein akademische gerichtet werden. Solche Ansätze sind im Vereinigten Königreich intensiv betrieben worden, mit dem Argument, dass die Rekonstruktion einer umfassend dokumentierten individuellen Unternehmerbiografie einen umgekehrt proportionalen Wert hat zum Umfang und zur Qualität der verfügbaren Informationen über eine breitere Auswahl von Unternehmen.<sup>4</sup> Andererseits haben andere Historiker argumentiert, dass ein solcher Ansatz, der darauf abzielt, eine breitere Perspektive durch das Hinzufügen oder Nebeneinanderstellen von Unternehmerbiografien zu schaffen, eine Reihe methodischer Schwächen aufweist.<sup>5</sup> Eine Analyse der Arbeiten zu diesem Thema sowohl in der britischen als auch in der deutschen wirtschaftshistorischen Schule zeigt, dass sich die meisten wirtschaftshistorischen Forschungen auf so genannte „Business Biographies“, Studien des 18. bis 19. Jahrhunderts, und insbesondere auf die Fälle großer Unternehmen konzentriert haben. In der Folge kamen immer mehr Anliegen auf, die sich auf die Erforschung von Managementstrategien und die vergleichende Unternehmensleistung konzentrierten, wobei methodologische Anregungen aus anderen Sozialwissenschaften in die immer komplexer werdende Forschung einbezogen wurden.<sup>6</sup>

Der deutsche Historiker Jürgen Kocka hat mit einem wirtschafts- und sozialgeschichtlichen Methodenansatz überzeugend dargelegt, dass das moderne kapi-

talistische Unternehmertum auf nicht-kapitalistischen Strukturen entstanden ist und diese nachhaltig beeinflusst hat. Insbesondere waren es die Initiativen von Familienunternehmen und die Mobilisierung verfügbarer Ressourcen innerhalb dieser Strukturen, die das moderne Unternehmertum mit kapitalistischen Merkmalen vor allem in den frühen Phasen der Industrialisierung hervorgebracht und gefördert haben.<sup>7</sup>

Die Entstehung und Konsolidierung von Familienunternehmen und spezifischen unternehmerischen Strukturen waren und sind für die Wirtschafts- und Sozialgeschichte von Interesse, da sie in der Lage sind, komplexe Mechanismen der Entstehung und Konsolidierung von wirtschaftlichen Beziehungen und sozialen Strukturen in der städtischen Welt in einem bestimmten Kontext aufzuzeigen. In der internationalen Geschichtsschreibung besteht ein großes Interesse an der Rekonstruktion und Erforschung von Familienunternehmen, Unternehmensstrategien und Anpassungsmechanismen an die Veränderungen, die durch die industrielle Revolution und die damit verbundenen Phänomene hervorgerufen wurden.<sup>8</sup> Die Quellen der Rekrutierung, die Familienstruktur, die Mechanismen der Auswahl und Reproduktion dieser sozio-professionellen Gruppen von Unternehmern, die sozialen Netzwerke, auf deren Grundlage sie teilweise ihren wirtschaftlichen Erfolg sichergestellt haben, sind nur einige Aspekte, die untersucht werden müssen, um die Dynamik dieser organisatorischen und geschäftlichen Strategien zu verstehen, die hinter erfolgreichen Unternehmen stehen.

Eine wichtige Rolle spielten dabei familienspezifische Faktoren, die oft entscheidend zur Gründung und zum Fortbestand erfolgreicher Unternehmen beigetragen haben. Dazu gehören inner- und außerfamiliäre Bindungen und Loyalitäten, Heiratsstrategien, Erbschaftschancen usw. Zu all diesen Faktoren kommen noch die Fähigkeiten und Kenntnisse, die für die Gründung eines Unternehmens und vor allem für die Nutzung spezifischer lokaler Möglichkeiten erforderlich sind. Die Schlüsselemente für den unternehmerischen Erfolg waren Motivation, technisches Wissen und Fähigkeiten. Hinzu kamen die Einflussnetzwerke, denen diese Unternehmer angehörten, sowie Faktoren, die sich auf das lokale wirtschaftliche Umfeld bezogen, wie qualifizierte Arbeitskräfte und Kapitalressourcen. Diachron betrachtet lässt sich allgemein feststellen, dass die Geschichte der Familienunternehmen in ihrem eigenen Traditionalismus verankert ist, aus dem heraus sie ihre Identität und ihr Werden in verschiedenen Phasen und wirtschaftlichen Kontexten definieren. Diese Tradition hat sich häufig in Branding Strategien niedergeschlagen, in denen die frühe Geschichte vieler Unternehmen mit einem „Gründermythos“ verbunden wird, der alles in ein besonders heroisches Licht rückt, um die Anfänge zu legitimieren und die Besonderheit oder sogar Einzigartigkeit des Unternehmens und der Marke zu betonen.

Was die sozio-professionelle Herkunft der Unternehmer betrifft, so ist die Situation je nach den wirtschaftlichen Besonderheiten und den sozialen Bedingungen von Region zu Region unterschiedlich. Die Unternehmer kamen vor allem aus dem Kreis der Kaufleute, der Handwerker und sogar aus dem Adel. Es handelte sich um praktisch oder technisch veranlagte Menschen, die ihre Fähigkeiten später durch Fachstudien (Fachschulen) weiterentwickelten. Trotz des äußeren Anscheins gibt es zahlreiche erfolgreiche Beispiele aus den Reihen des Adels, vor allem in den Fällen, in denen ihre Vorstellung von Wirtschaft über die Betrachtung von Produktions- oder Handelstätigkeiten als bloßes Anhängsel der Ausbeutung von Liegenschaften oder landwirtschaftlichen Ressourcen hinausging und die sich in moderne und rentable Unternehmen verwandelten. Außerdem war der Besitz großer Ländereien zu Beginn des Industriezeitalters ein wichtiger Wettbewerbsvorteil, vor allem, weil er den Zugang zu Rohstoffen (Kohle, Holz, Getreide, Wolle usw.) sicherte.

In Westeuropa haben Untersuchungen gezeigt, dass im frühen Industriezeitalter Familienunternehmen den Kern der späteren Großunternehmen bildeten, die ihr Überleben im protoindustriellen System sicherten und sich den Anforderungen des Industriezeitalters in einer offensichtlichen Kontinuität von Unternehmen und Marke anpassten, welche sich über mehrere Generationen konsolidierte. Das Beispiel Deutschland ist besonders aufschlussreich, da es hier seit der vor- und frühindustriellen Zeit eine starke Tradition von Familienunternehmen gibt, die bis heute fortbesteht. So waren Ende der 1930er Jahre von 4.200 Maschinenbaubetrieben 120 älter als 100 Jahre, und die Hälfte von ihnen befand sich im Besitz der Gründerfamilie.<sup>9</sup>

**I**M 18. UND 19. Jahrhundert und in der Habsburgermonarchie gab es eine ganze Reihe von Familienbetrieben und Unternehmen, denen es gelang, sich den Anforderungen des Industriezeitalters anzupassen und über mehrere Generationen hinweg zu überleben, insbesondere in den österreichischen Erblanden und den böhmischen Gebieten.<sup>10</sup> In den östlichen Regionen der ehemaligen Donaumonarchie gab es auch einige Familienunternehmen, die im Laufe der Zeit zu Referenzunternehmen und Marken wurden, aber mit wenigen Ausnahmen überdauerten sie mehr als zwei bis drei Generationen, wobei ihr Scheitern meist durch äußere Umstände bedingt war, nämlich durch die Turbulenzen, die durch die neuen geopolitischen und wirtschaftlichen Gegebenheiten nach dem Ersten Weltkrieg und insbesondere nach 1945 mit der Errichtung des etatistisch-sozialistischen Systems und der Abschaffung der Marktwirtschaft ausgelöst wurden.

Neben den organisatorischen Veränderungen und Anpassungen, die für den Erfolg oder Misserfolg dieser Unternehmen äußerst wichtig waren, war

die Professionalisierung des Managements von großer Bedeutung. Zwei Elemente scheinen in diesem Zusammenhang für den Erfolg und die Kontinuität entscheidend gewesen zu sein: Im Zusammenhang mit der engen Verbindung zwischen Unternehmen und Familie war es entscheidend, wann der Gründer oder die Person, die die zentrale Rolle spielte, verstarb, ob das Unternehmen überlebte oder nicht. Noch wichtiger waren die organisatorischen Anpassungen im Sinne einer Professionalisierung des Managements. Mit anderen Worten, es war von entscheidender Bedeutung, dass der Eigentümer/Betreiber des Unternehmens beschloss, das Tagesgeschäft an eine vertrauenswürdige Führungskraft zu delegieren, wobei er seine Hauptposition beibehielt, aber das Management an Personen mit Fachwissen delegierte, um das Unternehmen lebensfähig und erfolgreich zu halten.

Ausgehend von diesen methodischen Überlegungen soll die vorliegende Studie untersuchen, inwieweit solche Unternehmensstrategien und Anpassungsmechanismen im siebenbürgischen Raum in der Frühzeit der Industrialisierung existierten. Wer waren diese Unternehmer und was für einen Hintergrund hatten sie? Wie sahen ihre Anfänge aus und was begünstigte ihren Aufstieg und Erfolg im Geschäftsleben? Auf welche Ressourcen haben sie ursprünglich zurückgegriffen? Welche Rolle spielten die familiären Beziehungen und sozialen Netzwerke bei der Entwicklung des Unternehmens? Ziel des vorliegenden Artikels ist es daher, die Entwicklung der unternehmerischen Initiativen in siebenbürgischen Städten zu rekonstruieren, die sich von einfachen Familienbetrieben zu angesehenen Unternehmen der damaligen Zeit entwickelten. Die Fallstudie konzentriert sich auf die Firmen der Gebrüder Sigmond in Klausenburg (Cluj) bzw. die Firma Czell und Söhne in Kronstadt (Braşov).

Zunächst ist festzustellen, dass die Wirtschaftsreformen im Zeitraum 1850-1854 in Siebenbürgen zweifellos einen offensichtlichen Impuls für die Expansion von Handels- und Produktionsbetrieben und -unternehmen darstellten. Die günstigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wurden durch vom Staat geförderte gesetzliche und institutionelle Maßnahmen geschaffen, deren Wirkung sich in der Entwicklung des Unternehmertums durch die Nutzung lokaler Marktressourcen und -möglichkeiten zeigte. Ein erstes Mittel war die Wirtschaftsgesetzgebung, die das Wirtschaftsleben in Siebenbürgen grundlegend umstrukturierte: das Gesetz über die Industrie- und Gewerbefreiheit von 1850, das die alten Privilegien und den Exklusivismus mittelalterlichen Typs abschaffte; das Gesetz über die Industrie- und Handelskammern, das die Organisation der kommerziellen und industriellen Aktivitäten regelte, wobei diese Institution aus institutioneller Sicht das wichtigste Kommunikationsmittel zwischen dem lokalen wirtschaftlichen Umfeld und den Entscheidungsträgern in Wien darstellte. Die Agrarpatente von 1854 wiederum markierten den Beginn eines lang-

samen, aber unumkehrbaren Prozesses der Modernisierung der Landwirtschaft und der sozialen Umstrukturierung auf dem Lande, der sich unmittelbar und tiefgreifend auch auf das städtische Umfeld auswirkte. Die Agrarreformen ebneten auch den Weg für soziale Mobilität und neue Formen der Beschäftigung und des Einsatzes von Arbeitskräften und schufen damit günstige Bedingungen für das Unternehmertum.

Eines der akutesten Probleme bei der Entstehung des modernen Unternehmertums und der Expansion moderner Geschäfts- und Wirtschaftsunternehmen war der Bedarf an Humankapital, an alphabetisierten Menschen mit minimalen Qualifikationen. Bildungsgesetze und -maßnahmen haben eine Reihe von Auswirkungen gehabt, aber nicht in dem Maße, dass sich die Situation in dieser Hinsicht wesentlich geändert hätte. Die Notwendigkeit und die Rolle der technischen Bildung wurde als wesentliche Voraussetzung für das Entstehen und die Ausbreitung des Unternehmertums erkannt, aber die Schaffung eines solchen Schulnetzes war ein langsamer und schwieriger Prozess, da der Staat sich nicht engagierte. Hinzu kamen die Trägheit und das Zögern auf lokaler Ebene sowie die prekäre materielle Lage der Einrichtungen, die diese Schulen unterstützen sollten. Es war kein Zufall, dass die ersten Initiativen zur Einrichtung von Real- und Handelsschulen dort entstanden, wo es ein etwas aktiveres Wirtschaftsleben gab: Kronstadt, Hermannstadt (Sibiu), Klausenburg usw. Eine wichtige Rolle bei der Förderung der technischen Ausbildung spielten die Industrie- und Handelskammern (IHKS), die die Tätigkeit dieser Schulen genau verfolgten und deren Zustand und Entwicklung in Bezug auf die lokalen wirtschaftlichen Gegebenheiten in den Jahresberichten, die dem zuständigen Ministerium übermittelt wurden, genauestens festgehalten wurden. Auch die Wirtschaftspresse warb intensiv für die Schaffung und Unterstützung von Berufsschulen, die als einziger Ausweg aus der drohenden Verarmung aufgrund der Zersplitterung des Landbesitzes und des Mangels an Existenzgrundlagen auf dem Lande angesehen wurden.<sup>11</sup> Die Unternehmer wurden häufig aufgefordert, spezielle Fonds zur Unterstützung dieser Schulen einzurichten, von denen ihr Erfolg und das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften letztlich abhingen.

Trotz all dieser Hindernisse und Unzulänglichkeiten war die Quelle der wirtschaftlichen Modernisierung Siebenbürgens in der genannten Epoche zweifellos die Gründung von Unternehmen auf der Grundlage des modernen Unternehmertums. Wir sprechen hier über die Rolle des Staates als Unternehmer, über ausländische Kapitalinvestitionen und vor allem über das lokale Unternehmertum. Letzteres hat sich bemüht, die lokalen Unternehmensressourcen und -möglichkeiten zu nutzen. Die meisten lokalen Unternehmer gingen von lokalen Möglichkeiten und Chancen aus und konzentrierten sich auf Bereiche mit Potenzial: Müllerei, Alkoholindustrie, Verwertung von Nebenprodukten

dieser Tätigkeiten für die Intensivtierhaltung. Hinzu kamen Investitionen im Bereich der Landwirtschaft, z. B. in die Herstellung von landwirtschaftlichen Geräten und Maschinen. Die meisten erfolgreichen Unternehmer dieser Zeit haben sich an einem solchen komplementären, integrierten und vor allem langfristigen Denken orientiert.

Die Beispiele, die ich ausgewählt habe, bestätigen diese Realität. Zunächst wird auf die 1855 gegründete Firma Friedrich Czell & Söhne verwiesen. Seit den alten Zeiten waren die Czells eine angesehene Familie aus den Vororten von Kronstadt. Einige Mitglieder der Familie arbeiteten als Lehrer, Kirchenverwalter usw. Der Vater von Friedrich Czell zog in die Stadt, wo er eine Wollspinnerei kaufte und sein Handwerk fleißig ausübte. Sein Sohn Friedrich Thomas Czell, der am 16. August 1816 geboren wurde, sollte gemäß dem Brauch der Familie, die Berufstradition fortzusetzen, das Handwerk seines Vaters ausüben und wurde nach dem Besuch des unteren evangelischen Gymnasiums der Lehrling seines Vaters.<sup>12</sup> Bereits während seiner Lehrzeit zeigte der junge Czell großen Geschäftssinn. Schon als Kind hatte er mit seinen Ersparnissen verschiedene kleine Geschäfte getätigt und Obst und andere Produkte gekauft, die er mit geringem Gewinn weiterverkaufte, und als er Handwerker wurde, hatte er bereits beachtliche 3.000 Gulden angespart. Zunächst war das Unternehmen auf den Export von Schafwolle nach England ausgerichtet, um eine wichtige Rohstoffquelle zu erschließen, die zu sehr günstigen Bedingungen aus dem Süden der Karpaten importiert wurde. Vernachlässigt wurde auch nicht die Produktion von Wollstoffen, die als „Braşov-Gewebe“ bekannt waren, aber gröber waren als die von tschechischen und österreichischen Unternehmen hergestellten, die zunehmend mit den lokalen Produkten konkurrieren würden. So erlebte die Wollverarbeitung in Kronstadt in den 50er Jahren eine Phase des Abschwungs angesichts der Konkurrenz durch die boomende österreichische Textilindustrie, die auch auf den Märkten Fuß fasste, die bis dahin von den Kronstädter Webern beherrscht worden waren.

Unter diesen Umständen wurde der junge F. Thomas Czell, der sich mit der Frage beschäftigte, ob sich Stoffe durch eine feinere Textur wesentlich verbessern lassen, der Wegbereiter einer willkommenen Innovation in diesem Bereich. So ging er im Alter von 23 Jahren nach Wien, um das Handwerk des Webens zu erlernen. Danach nahm er eine Stelle in einer Weberei in Brünn an, wo er arbeitete, bis er sich die Technik des Wollspinnens angeeignet hatte. Bei dieser Gelegenheit nahm er ein Stück groben Kronstadt-Stoff mit, und die Experimente, die er machte, überzeugten ihn davon, dass sich das grobe Material sehr gut in einen starken und gleichmäßigen Faden verwandeln ließ. Zurück in Kronstadt beschloss er, sich diese Entdeckung zunutze zu machen und in eine moderne Werkstatt zu investieren. Zu diesem Zweck kaufte er bei der Maschinenfabrik Knott in Brünn eine Webmaschine, die er unter persönlicher Aufsicht nach



Kronstadt transportierte, da der Transport schwierig und teuer war und vor allem die Gefahr bestand, dass das Gerät unterwegs beschädigt wurde. Czell arbeitete vier Jahre lang in einer versteckten Werkstatt an der Maschine, die er lediglich mit Hilfe eines Mädchens bediente. Auf diese Weise gelang es ihm, nicht nur bessere und schönere, sondern auch billigere Stoffe herzustellen, und seine Produkte wurden schnell auch in den Kreisen berühmt, die einem so jungen Mann solch bedeutende Innovationen auf diesem Gebiet nicht zugetraut hatten. Diese Errungenschaft steigerte sein Prestige erheblich.<sup>13</sup> In der Zwischenzeit starb der Vater des jungen Industriellen, und sein Sohn F. Thomas Czell übernahm die Leitung des Unternehmens. Seine Produkte wurden sehr begehrt und kamen vor allem nach Kroatien und Slawonien.

Da er erkannte, dass der Handel allein für ein erfolgreiches Unternehmen nicht ausreichte, wandte sich der Gründer von Czell der Produktion zu; da er inzwischen ein beträchtliches Vermögen erworben hatte, plante er die Errichtung einer Spirituosen- oder Tuchfabrik. Zu dieser Zeit waren die Bedingungen für das Erstere günstiger, und so eröffnete Czell 1854 zusammen mit seinem Schwager Paul Arzt in Neustadt (Cristian) bei Kronstadt eine Spirituosenfabrik, die mit den modernsten Anlagen der damaligen Zeit ausgestattet war. Allerdings setzte er seine Tätigkeit in der Wollindustrie nebenher weiterhin fort. Im Jahr 1888 expandierte er in die Alkoholindustrie, indem er die 1821 gegründete Schnapsfabrik Quittner in Walkmühlen (Dârste) kaufte, eine Marke, die aufgrund der Qualität der Produkte, die auf vielen Märkten der Monarchie gefragt waren, großes Ansehen genoss. Die Fabrik war zum Zeitpunkt des Kaufs aufgrund der Auswirkungen des Zollkriegs mit Rumänien bankrott, wurde aber innerhalb weniger Jahre von ihren neuen Eigentümern wiederbelebt.<sup>14</sup> Die Reihe der Investitionen in diesem Bereich wird mit der Übernahme einer weiteren Likörfabrik in Hermannstadt im Jahr 1902 fortgesetzt.<sup>15</sup> Für die Herstellung von destillierten Getränken war der aus dem rumänischen Altreich importierte Mais die günstigste Rohstoffquelle, die nach Inbetriebnahme des Eisenbahnknotenpunkts Predeal zu günstigen Preisen bezogen werden konnte, ebenso wie die Märkte südlich der Karpaten das Hauptexportziel darstellten, während die harte Konkurrenz der großen Spirituosenfabriken in Arad oder Budapest es ihnen sehr schwer machte, auf die Märkte der Monarchie vorzudringen. Eine andere Richtung war der Weinhandel, F. Czell investierte in eine Form des Exports von siebenbürgischen Weinen auf Märkte in Österreich, Deutschland und anderen europäischen Ländern. Das Unternehmen stützte sich auf die eigenen Weinberge in der Region Mediasch (Mediaş), kaufte aber auch bei lokalen Erzeugern ein und verfügte über sehr gut ausgestattete Lagerräume.

Der wichtigste und zugleich erfolgreichste Investitionsbereich von Czell und Söhne sollte die Brauereibranche sein. In einer Zeit, in der der Wein immer

teurer wurde, erkannte Czell die Marktchancen des Konsums und wandte sich auch diesem Bereich zu und wurde zu einem der wichtigsten Unternehmer der siebenbürgischen Bierindustrie: 1892 wurde in Walkmühlen die erste Fabrik mit einer anfänglichen Kapazität von 14.000 hl gebaut, die später auf 45.000 hl erweitert wurde, was für die damalige Zeit eine bedeutende Produktionskapazität bedeutete.<sup>16</sup> Am 20. Oktober 1892 verstarb der Firmengründer Friedrich Thomas Czell, der Betrieb wurde jedoch von seinen Söhnen erfolgreich weitergeführt und der Name des Unternehmens blieb unverändert.<sup>17</sup> Das Brauereigeschäft erweist sich als so erfolgreich, dass Czell durch eine Reihe von Akquisitionen im Brauereisektor expandiert, die ihm eine bedeutende und komfortable Position zunächst auf dem lokalen Markt und dann auch darüber hinaus sichern werden. So übernahm sie 1898 die berühmte Bierbrauerei von Johann Habermann, die 1860 gegründet worden war und unter dem Namen Erste Dampf-Bierbrauerei Friedrich Czell & Söhne firmierte. Der Konzern hatte zuvor das ältere Städtische Bierbrauereihaus übernommen, die erste Brauerei in Kronstadt mit industrieller Technologie, die seit 1857 produzierte.<sup>18</sup> So besaß Czell um 1900, als die Brauerei Josef & Hajek ihre Tätigkeit einstellte, den größten Teil der Bierproduktion in der Region Kronstadt. Der nächste Schritt in diesem Bereich war die Expansion auf den ausländischen Markt, im Altreich durch den Erwerb der Brauerei „Bragadiru“ in Bukarest. Diese Brauerei war von 1869 bis 1894 in Betrieb und wurde 1885 modernisiert, als die Dampftechnik und neue Biersorten eingeführt wurden. Ihr Besitzer, Erhardt Luther, war ein berühmter bayerischer Brauer. Als Erhardt Luther 1890 starb, ging die Brauerei auf seine Frau über, die 1894 D. M. Bragadiru heiratete. Nach ihrer Scheidung im Jahr 1905 bot Sofia Luther die Fabrik den Brüdern Karl und Eugen Czell, den Enkeln des Firmengründers Friedrich Thomas Czell, zum Kauf an. Zwischen 1905 und 1911 modernisierten die neuen Eigentümer die Brauerei, die nun den Namen Brauerei Luther – Nachfolger Gebrüder Czell<sup>19</sup> trug, und die hier hergestellten neuen Biersorten eroberten einen großen Teil des Bukarester Marktes und erreichten einen Marktanteil von etwa 30%.<sup>20</sup> Die Konkurrenz der Firma Czell rief damals sogar nationalistische Reaktionen in der Presse hervor, die die Reihe der Übernahmen der „Rockefeller Czell“ als „alarmierend“ bezeichneten.<sup>21</sup> Eine weitere bedeutende Expansion der Bierindustrie auf dem siebenbürgischen Markt fand 1907 statt, als die Firma Czell die Brauerei der Gebrüder Sigmond in Klausenburg kaufte, die von nun an den Namen Czell Frigyes és Fiai Sörfözde trug und Maláta Sör Bier herstellte.<sup>22</sup> Der Erfolg von Czell und Söhne in der Bierindustrie kann als eine erste Stufe der Konzentration der Produktion in einer kleinen, aber äußerst starken Anzahl von Unternehmen betrachtet werden. Der Erste Weltkrieg hinterlässt seine Spuren in der Geschäftstätigkeit des Unternehmens, das sich jedoch gut behauptet und sich an

den neuen sozioökonomischen Kontext anpasst, der durch die Vereinigung von Siebenbürgen mit Rumänien geschaffen wurde.

Es ist auch ein Beispiel für ein Familienunternehmen, das sich nach dem Ableben des Gründers und insbesondere nach den radikalen Veränderungen, die in Rumänien nach dem Ersten Weltkrieg stattfanden, auf dem Markt behauptet und konsolidiert hat. Trotz der enormen Schäden, die die Czell-Fabriken, insbesondere in Kronstadt, erlitten, wurde der Betrieb wieder aufgenommen und sogar erweitert. So wurde 1920 die Brauerei Romfeld in Szeklerburg (Miercurea-Ciuc, Csíkszereda) und 1929 die Brauerei in Temeswar (Timișoara) erworben. Im Jahr 1922 fand eine umfassende organisatorische Umstrukturierung statt. Die Umstrukturierung erfolgte vor allem aus Gründen der Verwaltungseffizienz: Das Unternehmen wurde in zwei Gruppen von Aktiengesellschaften mit modernem Management und einer konsolidierten Markenidentität aufgeteilt: Die Karl-Czell-Gruppe, die Eigentümerin der Brauerei in Walkmühlen, des Spirituosenlagers in Kronstadt und eines Verwaltungsbüros war. Die Dr. Wilhelm Czell-Gruppe besaß die Spirituosenbrauereien in Neustadt und Kronstadt, die Weinkellereien sowie mehrere Brauereien in Bukarest, Klausenburg und Temeswar und ein Verwaltungsbüro in Kronstadt.<sup>23</sup> Der Erfolg der Brauerei in Klausenburg setzte sich nach der technologischen Entwicklung und dem Ausbau zwischen 1909 und 1912 fort, vor allem aber nach der technologischen Entwicklung und der Umstrukturierung im Jahr 1927, als die Brauerei in Ursus umbenannt wurde. 1929 fusionierte sie mit der Brauerei in Thorenburg (Turda) unter dem Namen Fabricile Unite de Bere Cluj-Turda Ursus S.A. (Vereinigte Brauerei von Klausenburg-Thorenburg Ursus A.G.). Bis zur Verstaatlichung im Jahr 1948 hatte Czell eine führende Position auf dem Biermarkt inne und war ein Beispiel für die Umwandlung eines kleinen Familienunternehmens in eine Gruppe von Aktiengesellschaften.<sup>24</sup>

**D**IE INVESTITIONSSTRATEGIEN VON Czell beruhten stets auf der Nutzung lokaler Möglichkeiten, aber auch auf den Erleichterungen, die die Wirtschaftspolitik des Staates bot: In diesem Sinne wurde eine weitere Investitionsrichtung in die Zuckerindustrie eingeschlagen, und zwar aufgrund der Begünstigungen, die der Staat durch Gesetze zur Stimulierung dieser Industrie bot.<sup>25</sup> 1884 gründete die Ungarische Kreditbank die Ungarische Zuckerindustriengesellschaft mit einem Kapital von 3 Millionen Gulden, finanziert durch staatliche Subventionen im Rahmen der Gesetze zur Förderung der Industrie und ein zinsloses Darlehen von 900.000 fl. Der Plan war, zwei solcher Fabriken auf ungarischem Gebiet zu errichten, eine in Szerencs und eine in Siebenbürgen, in Straßburg am Mieresch (Aiud) oder Brenndorf (Bod). In Siebenbürgen wurden zwei Initiativen zum Bau einer Zuckerfabrik ergriffen: 1888 wollte eine

Gruppe unter der Leitung von Baron Zoltán Bánffy, dem Obergespan des Komitats Maros-Torda und Dóme Gáll, dem Vicomte von der Kleinen Kokel, eine Fabrik zwischen Radnuten (Iernut) und Neumarkt am Mieresch (Târgu-Mureș) errichten. Parallel zu diesen Bemühungen plante eine Gruppe um den Ingenieur Karl Stephan und die Besitzer von Czell mit Unterstützung des Obergespans des Komitats Unterweißenburg, Kálmán Kemény, eine Fabrik, deren Standort zwischen Straßburg am Mieresch und Brenndorf schwankte. Schließlich waren die Bedingungen für die Versorgung mit Rohstoffen im Gebiet Brenndorf besser, so dass sich die Investoren für den letztgenannten Standort entschieden.<sup>26</sup> Die Firma Czell und Söhne nutzte diese Gelegenheit und stieg in das Geschäft ein, und es ergab sich die Möglichkeit, die 400 ha Land in ihrem Besitz zu nutzen, auf denen Zuckerrüben angebaut werden konnten. Die 1889 als Aktiengesellschaft gegründete Zuckerfabrik Brenndorf wurde von der Ungarischen Allgemeinen Kreditbank und einer internationalen Gruppe unterstützt, die von deutschen Banken, darunter Bleichröder aus Berlin, getragen wurde. Der erste Vorstand bestand aus Julius Deutsch (Berlin), Karl Stephen (Wien), Wilhelm Czell (Kronstadt). Das Werk wurde von einem Prager Unternehmer gebaut und mit modernster Technik aus den Škoda-Werken in Pilsen und den Werkstätten Märky und Boromovsky & Schulz in Prag ausgestattet. Die Investition sollte sich als rentabel erweisen, denn in Bulgarien, im Osmanischen Reich, in Italien und bis zu einem gewissen Grad auch in Rumänien gab es einen Markt, aber im letzteren Fall schränkten die Gesetze zum Schutz der einheimischen Produktion die Ausfuhren in das Altreich stark ein. Natürlich kam der lokale Markt hinzu, auf dem fast die Hälfte der Zuckerproduktion verkauft wurde. Der Anteil der Zuckerfabrik Brenndorf an der gesamten Zuckerproduktion Siebenbürgens lag zwischen 66 und 71%, im Vergleich zur gesamten Zuckerproduktion des Königreichs Ungarn sogar bei fast einem Drittel.<sup>27</sup> Die Fabrik beschäftigte 800-1.100 Menschen, und äußerst bedeutsam für die lokalen Auswirkungen der Investition war der rasche Prozess der Modernisierung der Landwirtschaft im Burzenland, die zu einer der effizientesten landwirtschaftlichen Regionen im gesamten Königreich Ungarn wurde, was die Erträge und das Einkommen der Landwirte angeht. In der Zeit von 1889 bis 1913 pachtete die Fabrik etwa 5.754 Joch Acker- und Weideland im Grenzgebiet der Stadt Kronstadt und der Gemeinden Marienburg (Feldioara), Rothbach (Rotbav), Fürstenburg (Hăghig), Arendorf (Araci), Iarăș, Varheghiu und anderer Ortschaften im Komitat Drei Stühle (Háromszék).<sup>28</sup> Czell profitierte auch von den Nebenprodukten der Brenndorf-Fabrik. Jährlich wurden 1800 Tonnen Melasse in den Spirituosenfabriken Walkmühlen und Neustadt im Burzenland sowie große Mengen an Rübenabfällen in den eigenen Betrieben verwendet.

Die integrierten und komplementären Investitionsstrategien von Czell haben auch in der Energieversorgung nicht gefehlt. Zu diesem Zweck wandte sich

das Unternehmen an das Boralth (Baraolt)-Steinkohlenrevier, um seinen wichtigsten Energieträger, die Kohle, zu einem vernünftigen Preis zu sichern. Im Rahmen einer integrierten und komplementären Unternehmensstrategie übernahm Czell bereits 1874 die Konzession für die Grube Concordia und sicherte sich so die für seine Fabriken benötigte Kohle zu einem günstigen Preis. Das in der Nähe von Wolkendorf (Vulcan) im Burzenland gelegene Kohlefeld umfasste 11 Bergbaukonzessionen mit einer Gesamtfläche von fast 400 Hektar.<sup>29</sup> Die hier geförderte Kohle war dazu bestimmt, den Energiebedarf der Fabriken des Unternehmens kostengünstig zu decken, und eine kleine Menge wurde an Privatpersonen in Kronstadt zu Heizzwecken verkauft. Zu diesem Zweck baute das Unternehmen auch eine 7,9 km lange Industriebahn, die an den Bahnhof Zeiden (Codlea) angeschlossen war und somit auch das Problem des Transports zu den Fabriken in Kronstadt löste. Die Jahresproduktion der Concordia-Mine, die dem Czell-Konzern gehörte, stieg stetig von 1.708 Tonnen im Jahr 1875 auf 8-9.000 Tonnen jährlich in den 1890er Jahren.<sup>30</sup>

Die wirtschaftliche Stärke von Czell hat sich auch auf die Architektur der Stadt Kronstadt ausgewirkt. Die drei Paläste, der 1898 erbaute Karl-Czell-Palast, der 1901 erbaute Wilhelm-Czell-Palast und der 1903 erbaute Friedrich-Czell-Palast, waren emblematisch für die städtische Architektur der damaligen Zeit und sind noch heute Wahrzeichen der historischen architektonischen Besonderheit Kronstadts.<sup>31</sup> Es sei darauf hingewiesen, dass diese Gebäude nicht ausschließlich zu Wohnzwecken genutzt wurden, sondern von Anfang an als Immobilieninvestitionen gedacht waren und viele Räume an Gewerbe- und Dienstleistungsunternehmen vermietet wurden. Hinzu kommt das architektonische Gepräge der Czell'schen Industriegebäude, von denen die meisten heute noch erhalten sind und als Denkmäler der Industriearchitektur die Kontinuität des Unternehmens bis heute belegen, wenn man zumindest an die Brauerei in Kronstadt/Walkmühlen und die Zuckerfabrik in Brenndorf denkt.

**D**AS BEISPIEL der Familie Sigmond in Klausenburg weist Ähnlichkeiten mit der Czell-Gruppe in Kronstadt auf, aber auch eine Reihe von Unterschieden, die mit den jeweiligen Traditionen und den spezifischen lokalen Bedingungen zusammenhängen. Kronstadt hatte eine starke Handels- und Produktionstradition, einen Geschäftsgeist, der über Jahrhunderte von den verschiedenen ethnischen Gruppen – Griechen, Sachsen, Rumänen – geprägt wurde, während Klausenburg sich durch seine aristokratischen und elitären Traditionen auszeichnete und weniger an unternehmerischen Initiativen interessiert war. Erst um die Mitte des 19. Jahrhunderts vollzog sich ein deutlicher Wandel. Während in Kronstadt die durch die Wirtschafts- und Handelsgesetzgebung geschaffenen neuen Rahmenbedingungen für Optimismus sorgten und die Wirtschaft deutlich ankurbelten, herrschte in Klausenburg eine unzufriedene

Haltung des ungarischen Adels gegenüber der österreichischen Verwaltung und der von Wien aus veranlassten Wirtschaftspolitik vor, man beklagte sich über die schwierigen Rahmenbedingungen, den Mangel an Kapital, die Tatsache, dass nun ausnahmslos alle sozioökonomischen Kategorien steuerpflichtig waren – generell wurde alles von den lokalen politischen und wirtschaftlichen Eliten mit Misstrauen betrachtet. Und doch entstehen in diesem Kontext kapitalistische Unternehmerinitiativen, die auf der Grundlage lokaler Geschäftsressourcen und -möglichkeiten lebensfähige Unternehmen aufbauen, die sich in den kommenden Jahren und Jahrzehnten konsolidieren werden.

Ein einschlägiges Beispiel ist Elek Sigmond (1810-1877), der ins kollektive lokale Gedächtnis unter dem Beinamen „Der erste Industrielle Siebenbürgens“ eingegangen ist.<sup>32</sup> Er war adeliger Abstammung und entstammte einer Familie, deren Tradition im Straßburg am Mieresch-Gebiet seit dem 17. Jahrhundert bezeugt ist, als sie diesen Titel vom Fürsten von Siebenbürgen, Gabriel Bethlen, erhielt. Obwohl er über einen ansehnlichen Grundbesitz verfügte, erkannte Elek Sigmond unter den neuen Bedingungen, dass sich ein Landgut ohne eine gezielte Entwicklung der mit der Landwirtschaft verbundenen Industrien und angemessene Investitionen nicht weiterentwickeln konnte. Er bemühte sich daher zunächst um die Beschaffung von Kapital durch kommerzielle Aktivitäten und befasste sich eine Zeit lang mit dem Export von Wein, Tabak und Holz in ungarische Komitate. Das Geschäft erwies sich als derart erfolgreich, dass er innerhalb weniger Jahre begann, eine beträchtliche Anzahl von Rindern zu züchten, und sich zusätzlich zu diesem umfangreichen Haushalt intensiver mit der Herstellung von Spirituosen, der Entwicklung des Müllereigewerbes und der Viehzucht befasste.

Sigmond war von den revolutionären Bewegungen des Jahres 1848 schwer betroffen und musste mitansehen, wie alles, was er auf seinem Landgut in Kleinenyed (Sângătin) erreicht hatte, auf einen Schlag zerstört wurde, einschließlich seines Hauses in Straßburg am Mieresch, das den Flammen zum Opfer fiel. Die fast zerstörte Familie zog nach Klausenburg, wo sie sich dauerhaft niederließ. Elek Sigmond verkaufte sein Anwesen und nahm im Glauben an sich selbst und an seine Erfahrung sein Leben von vorne auf, indem er sich als Unternehmer wieder etablierte und sich aktiv am gesellschaftlichen Leben beteiligte. So baute er 1851 eine erste Spiritusfabrik, der 1853 eine zweite folgte. Beide waren mit der besten Technologie der damaligen Zeit ausgestattet und waren die ersten Fabriken in Klausenburg und sogar in Siebenbürgen, die über Dampfmaschinen verfügten. Es sei darauf hingewiesen, dass Klausenburg in den 50er Jahren des 19. Jahrhunderts wirtschaftlich nicht entwickelt war, da es sich um eine aristokratische Stadt mit kleinen Manufakturen und eher bescheidenen handwerklichen Tätigkeiten handelte, die an frühere Jahrhunderte erinnerten, als die Strukturen noch auf dem Zunftmodell beruhten. Sigmond erkannte die lokalen

Möglichkeiten und wandte sich jenen Gebieten zu, die kostengünstige Rohstoffe, einen erheblichen Gewinn und vor allem einen lokalen Markt boten. Die einträglichsten Wirtschaftszweige waren in diesem Zusammenhang die Spirituosen- und die Müllereitätigkeit, so dass Sigmond Elek 1855 neben den beiden oben erwähnten Spirituosenfabriken die erste Dampfmühle mit einer aus Wien gekauften Maschine von 59 PS in Betrieb nahm. Seine Strategie, in diese Richtung zu investieren, beruhte auch auf der Tatsache, dass Mehl im Vergleich zum Weizenpreis einen Gewinn von bis zu 100% einbrachte und Klausenburg einen lokalen Markt mit sehr gutem Potenzial bot. Darüber hinaus war er als großer Hersteller einer der ersten, der den Markt besetzte und aufrechterhielt und so sein Geschäft langfristig sicherte. Die Kapitalakkumulation ermöglichte ihm dann eine Diversifizierung seiner Investitionen in die Bereiche Brauereiwesen, Bäckerei, Tierzucht und -export.<sup>33</sup>

Hinzu kommt, dass sowohl die Mühlen- als auch die Alkoholindustrie, einschließlich der Bierherstellung, hochtechnologisch waren und dass diese Unternehmen, sobald sie die entsprechende Technologie erworben hatten, keine große Anzahl von Mitarbeitern benötigten, was eine nachhaltige Produktion und Rentabilität sicherstellten. So erwies sich das von Elek Sigmond gegründete Unternehmen als lebensfähig und rentabel, seine Produktions- und Verarbeitungskapazitäten wuchsen ständig, und es erlangte den größten Marktanteil in der Region Klausenburg.<sup>34</sup> Nach etwa zwei Jahrzehnten verzeichnete die offizielle Statistik der Industrie- und Handelskammer im Jahr 1878 die Existenz von zwei Industriemühlen in Klausenburg, von denen die wichtigste Elek Sigmond gehörte und mit ihren 15 Angestellten 23.000 Doppelzentner Mehl produzierte, das größtenteils auf dem lokalen Markt verkauft wurde.<sup>35</sup> Auch seine Spirituosenfabrik war mit einer Produktion von 10-12.000 Hektolitern pro Jahr führend. Außerdem diversifizierte er sein Geschäft, indem er 1878 die Brauerei Mănăştur übernahm und sie mit neuer Technologie ausstattete. Sie produzierte 2.500-3.000 Hektoliter pro Jahr, die auch größtenteils auf dem lokalen Markt verkauft wurden.<sup>36</sup> Hinzu kam die Viehzucht, eine äußerst einträgliche Geschäftstätigkeit, bei der jährlich 8-900 Tiere auf den Wiener Markt exportiert wurden. Bezeichnenderweise überlebte Sigmonds Unternehmen vor allem durch die Diversifizierung seiner Tätigkeiten und die Anpassung an die Marktbedingungen, als ähnliche Unternehmen in Konkurs gingen, insbesondere im Zusammenhang mit der Wirtschaftskrise, die 1873 begann.<sup>37</sup> Ähnlich wie die Firma Czell in Kronstadt war Sigmond Elek von Anfang an bestrebt, seine Dampfmaschinen mit billiger und stabiler Energie zu versorgen, und übernahm ein Kohlefeld in der Gegend von Erldorf (Aghireşu), etwa 20 km von Klausenburg entfernt, das die erforderlichen Kohlemengen und sogar einen Überschuss zum Verkauf lieferte. Der Bergbau wurde durch die nach 1878 getätigten

Investitionen intensiviert, bis das Unternehmen 1901 die Ausbeutungsrechte an eine Gesellschaft mit ungarisch-belgischem Kapital verkaufte.

Im Laufe der Zeit kamen jedoch neue Schwierigkeiten in der Mühlen- und Alkoholindustrie auf, die er zu bewältigen suchte. Im Müllereisektor verschärfte sich der Wettbewerb erheblich, vor allem nach 1890, als große Produktionskapazitäten in Arad, Temeswar und Kronstadt entstanden, wo der Rohstoff (Weizen) auch viel leichter zu beschaffen war. Außerdem gab es in der Mühlenindustrie einen eindeutigen Kartellierungsprozess, wobei ähnliche Kartelle in Arad und Temeswar gebildet wurden.<sup>38</sup> Auch das Gesetz über die Quoten für die Alkoholproduktion wirkte sich sehr negativ auf die Industrie aus, obwohl der Staat versuchte, die meisten Unternehmen durch die Industrieförderungsgesetze von 1880 und 1891, ermäßigte Bahntarife, Steuerbefreiungen und dergleichen zu unterstützen.

Trotz aller Schwierigkeiten erwiesen sich die organisatorischen und geschäftlichen Strategien von Elek Sigmund als tragfähig. Die Entwicklung der Fabriken erfolgte auf soliden Grundlagen und unter Vermeidung von Risiken und Verschuldung. Besonderes Augenmerk legte Sigmund auf die Ausbildung seiner Söhne Dezső und Ákos, denen er 1875 das Geschäft übertrug, nachdem er sich vergewissert hatte, dass sie über die erforderlichen Fähigkeiten und eine entsprechende Ausbildung verfügten. So wurde Eleks Sohn Dezső Sigmund nach Abschluss seiner fünf Gymnasialklassen in Klausenburg an die Königliche Schule in Wien geschickt, wo er später sein Studium an der Technischen Universität fortsetzte.

Bereits im Alter von 20 Jahren beteiligte er sich zusammen mit seinem Vater an der Leitung des Unternehmens. 1873 übernahm er zusammen mit seinem Bruder die Leitung der bereits florierenden Industriebetriebe seines Vaters und gründete die Firma Gebrüder Sigmund, in die praktisch alle Unternehmen integriert waren, die jedoch von spezialisiertem Personal getrennt verwaltet wurden, praktisch eine Art Management-Outsourcing, das von Ákos, der auf Buchhaltung spezialisiert war, überwacht wurde. Eine weitere Strategie war die Umwandlung der Fabriken in Aktiengesellschaften, die ihnen eine bessere Anpassung an das Marktumfeld ermöglichte und ihnen den Zugang zu den notwendigen Kapitalquellen sicherte, wobei die großen Banken in Klausenburg ihre wichtigsten Kreditgeber waren: Kolozsvári Ipari és Kereskedelmi Bank (Industrie- und Handelsbank Klausenburg) und Hítelbank (Kreditbank). Ab 1896 diversifizierten die Brüder Sigmund ihr Geschäft auch durch die Herstellung neuer Likörsorten, die auf verschiedenen Märkten der Monarchie erfolgreich verkauft wurden. Sie zögerten nicht, Unternehmen aufzugeben, die sie als nicht produktiv genug ansahen, wie die Brauerei, die sie 1905 an Czell verkauften. Der Grund dafür war wohl die starke Konkurrenz auf dem Klausenburger Markt für Bier, das in Mengen von über 15.000 hl jährlich aus Budapest eingeführt wurde.<sup>39</sup> Im Gegensatz zu den Czells, die es vorzogen, sich hauptsächlich der Wirtschaft zu widmen und sich nicht sonderlich für öffent-



liche Ämter interessierten, entschieden sich die Sigmonds für ein Engagement in verschiedenen Institutionen, vor allem in der Wirtschaft, aber auch in der Politik. So hatte Elek Sigmod von 1860 bis 1868 das Amt des Präsidenten der Industrie- und Handelskammer in Klausenburg inne.<sup>40</sup> Sein Sohn Dezső war noch deutlicher in das Leben der Gemeinde eingebunden und engagierte sich stark in öffentlichen Initiativen zur Entwicklung von Wirtschaft, Industrie und Handel. Zwischen den Jahren 1878-1897, war er Präsident der Industrie- und Handelskammer Klausenburg, des Handelskreises, des Verwaltungsausschusses der Industrieschulen und Werkstätten von Klausenburg, Vizepräsident der Abteilung für Tieraussstellungen der Wirtschaftsvereinigung von Siebenbürgen, des Verwaltungsausschusses der Höheren Handelsschule, der Liga für die Entwicklung der lokalen Industrie der Siebenbürger Regionen. 1884 wurde er für die Liberale Partei zum Abgeordneten des Budapester Parlaments gewählt, wo er zwei aufeinanderfolgende Amtszeiten absolvierte.<sup>41</sup>

Auf seine Initiative hin wurden in Klausenburg Lagerhäuser eingerichtet, durch die Zusammenarbeit zwischen ihm und Baron Ádám Bánffy wurde die jährliche Viehausstellung in Klausenburg abgehalten, welche durch die Teilnahme der siebenbürgischen Landwirte dazu führte, dass in Siebenbürgen neue, viel produktivere Rinderrassen eingeführt wurden.

Leider gibt es keine archivarischen Quellen, die die spätere Entwicklung der Firmen der Gebrüder Sigmond dokumentieren, so wie auch für den vorangegangenen Zeitraum die Entwicklung der Firma der Gebrüder Sigmond nur mit Hilfe von indirekten Quellen (Presse, damalige Autoren, Berichte der Industrie- und Handelskammer Klausenburg) rekonstruiert werden konnte, die nur allgemeine Daten liefern. Sicher ist, dass die unternehmerische Initiative von Elek Sigmond, die von seinem Nachfolger Dezső fortgesetzt wurde, Auswirkungen auf die lokale Wirtschaft und vor allem auf die Geschäftsmentalität in Klausenburg hatte, einer Stadt, die zu dieser Zeit noch immer stark von der aristokratischen Tradition geprägt war. Er war der erste, der hier den Geist der industriellen und unternehmerischen Tätigkeit umsetzte, was von den Zeitgenossen lobend zur Kenntnis genommen wurde:

*Unsere vornehmen Herren – so ein Schriftsteller aus Klausenburg – unsere großen Gutsbesitzer haben sich nach dem Beispiel der Familie Sigmond so weit von den aristokratischen Traditionen ihrer Vorgänger gelöst, dass sie es nicht mehr für eine Schande halten, sich geschäftlich zu betätigen. Das Haus Sigmond hat die demokratische Arbeit auch in unseren aristokratischen Reihen eingeführt.<sup>42</sup>*

Aus historischer Sicht hat es jedoch den Anschein, dass die vom Gründer Elek Sigmond begonnene Tradition des Unternehmertums von den Nachkommen von Dezső Sigmond nicht fortgesetzt wurde. Ein Blick in den Stammbaum der

Familie zeigt, dass seine Söhne Ingenieure, Rechtsanwälte und Universitätsprofessoren geworden sind.<sup>43</sup>

**V**ERFOLGT MAN die Entwicklung der beiden Unternehmen in Kronstadt und Klausenburg in ihren Grundzügen, so lassen sich eine Reihe von Gemeinsamkeiten und Unterschieden feststellen, die in diesem Artikel bereits hervorgehoben wurden. Als Schlussfolgerung kann hervorgehoben werden, dass es kohärente Investitionsstrategien gab, die sich nach dem Kontext und der Entwicklungsstrategie richteten. Man hat sich ständig bemüht, sich an Marktveränderungen anzupassen, zu diversifizieren und gegebenenfalls umzustrukturieren. Die Eigentümer der Unternehmen haben auch organisatorische Änderungen vorgenommen, sowohl in rechtlicher Hinsicht als auch im Hinblick auf eine weitestgehende Professionalisierung des Managements. In Bezug auf die Führung der Unternehmensgeschäfte durchliefen beide mehrere Phasen, von der direkten und oft alleinigen Führung durch den Gründer über die klare Partnerschaft, als die Unternehmen vom Gründer auf seine Nachkommen (Söhne oder Enkel) übergingen, bis hin zur völlig anderen Organisationsebene als Aktiengesellschaft. Hatte sich die Familie der Gebrüder Sigmond schon Ende des 19. Jahrhunderts für diese Form entschieden, so organisierte sich der Czell-Konzern erst in den Zwischenkriegsjahrzehnten in dieser Form.

Wir stellen fest, dass der Czell-Konzern mehr als vier Generationen (1854-1948) überdauert und sich weiterentwickelt hat, während die Gebrüder Sigmond in der zweiten Generation das Interesse am Geschäft verloren zu haben scheinen.

Die beiden Fallstudien zeigen eine Reihe von Besonderheiten bei der Entstehung und Entwicklung des modernen Unternehmertums in Siebenbürgen während der industriellen Revolution auf. Natürlich sind in dieser Hinsicht weitere und tiefergehende Forschungen erforderlich, um umfassendere Schlussfolgerungen über die Besonderheiten der Geschichte der Unternehmens- und Organisationskultur in dieser Region zu formulieren, selbstverständlich in einer vergleichenden Perspektive mit anderen Provinzen, die Teil des Wirtschaftssystems der Donaumonarchie waren, sowie mit dem von Südosteuropa. □

*(Übersetzt von SUSANNE SZABADKAI)*

## Anmerkungen

1. Charles Wilson: *The History of Unilever: A Study in Economic Growth and Social Change*, Bd. I, London: Cassell & Company, 1954, S. 335; Bd. II, S. 480. Zur Beurteilung der Arbeit siehe: Fritz Redlich: *Wilson's History of Unilever: A Significant Contribution to Business History*. In: *Journal of Economic History*, Bd. 16, Nr. 1, 1956, S. 56-62.

2. Zum gesamten Kontext der Institutionalisierung und Konsolidierung der Disziplin der Unternehmensgeschichte („Business History“) siehe: Roy A. Church: *Business History in Britain*. In: *Journal of European Economic History*, Bd. 1, 1976, S. 209-228.
3. Rudolf Gräf: *Contribuții la istoria industrială a Banatului Montan. STEG, factor de modernizare (1855-1920)*, Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană, 2011. Siehe auch: Thomas Prüfer: *150 Jahre Dampf, Stahl und heißes Wasser. Die Geschichte der Austria Email (1855-2005)*, <http://geschichtsbuero.de/referenzen/austria-email>.
4. Church: *Business History*, S. 219.
5. K. A. Tucker: *Business History: Some Proposals for Aims and Methodology*. In: *Business History*, Bd. 14, Nr. 1, 1972, S. 1-16; neueren Datums: Abe de Jong, David Michael Higgins u. Hugo van Driel: *Towards a New Business History?* In: *Business History*, Bd. 57, Nr. 1, 2015, S. 5-29.
6. Stephanie Decker, Mathias Kipping u. R. Daniel Wadhvani: *New Business Histories! Plurality in Business History Research Methods*. In: *Business History*, Bd. 57, Nr. 1, 2015, S. 30-40.
7. Jürgen Kocka: *Familie, Unternehmer und Kapitalismus. An Beispielen aus der frühen deutschen Industrialisierung*. In: *Zeitschrift für Unternehmungsgeschichte*, Bd. 24, Nr. 3, 1979, S. 99-135.
8. Zu den jüngsten Ansätzen mit einer einschlägigen Fallstudie siehe: Petr Popelka: *Business Strategies and Adaptation Mechanisms in Family Business during the Era of the Industrial Revolution: The Example of the Klein Family from Moravia*. In: *The Hungarian Historical Review*, Bd. 4, Nr. 4, 2015, S. 805-833.
9. Wieland Sachse: *Familieunternehmen in Wirtschaft und Gesellschaft bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts: Ein Historischer Überblick*. In: *Zeitschrift für Unternehmungsgeschichte*, Bd. 36, Nr. 1, 1991, S. 19.
10. Arnošt Klíma: *Industrial Growth and Entrepreneurship in the Early Stages of Industrialization in the Czech Lands*. In: *Journal of European Economic History*, Bd. 6, Nr. 3, 1977, S. 549-574.
11. Für eine Analyse zu diesem Thema vgl. Toader Ionescu: *Dezvoltarea Transilvaniei în viziune economică: Schiță analitico-istorică*. Cluj-Napoca: Studia, 2011.
12. Mór Gelléri: *A Magyar ipar úttörői: Élet- és jellemrajzok*. Budapest: Dobrowsky és Franke Kiadása, 1887, S. 154-156.
13. Ebd., S. 155.
14. Volker Wollmann: *Patrimoniu preindustrial și industrial în România*, Bd. III, Sibiu: Honterus, 2012, S. 314.
15. *Raportul Camerei de Comerț și Industrie din Brașov pe anul 1890*. Brașov: Tipografia Alexi, 1891, S. 40.
16. *Raportul Camerei de Comerț și Industrie din Brașov pe anul 1893*. Brașov: Tipografia Alexi, 1894, S. 30.
17. Einigen Quellen zufolge soll Friedrich Thomas Czell fünf Kinder gehabt haben. Siehe in diesem Zusammenhang: Dorel Bălăița: *Jetoanele Concernului „Friedrich Czell & Söhne“*. In: *Cercetări numismatice (Bukarest)*, Bd. XVIII, 2012, S. 179.
18. Wollmann: *Patrimoniu preindustrial și industrial*, III, S. 313.
19. Ebd., S. 316.
20. N. Basilescu: *Industria berei și criza viticolă*. Bukarest: Minerva, 1910, S. 40.

21. Weitere interessante Details zu diesem Thema in Dorin Stănescu: Industriașii sași ai lui Carol I. In: *Historia special*, Jahr X, Nr. 37, 2021, S. 33.
22. Einigen Angaben zufolge soll die Transaktion im Jahr 1902 stattgefunden haben – Volker Wollmann: *Patrimoniul preindustrial și industrial în România*, Bd. II, Sibiu: Honterus, 2011, S. 321. In den Unterlagen der Industrie- und Handelskammer Klausenburg wird das Jahr 1907 als Eintragungsdatum des Unternehmens angegeben. Cf. *Kolozsvári név- és lakásjegyzék*, Kolozsvár: o.V., 1907.
23. Vgl. *Anuarul „Socec“ al României Mari*, Bd. II, 1924-1925, Bukarest: Socec, 1925, S. 223, 241.
24. Zumindest in der Bierbranche kann man behaupten, dass das Unternehmen Czell bis 2004 Bestand hatte. Das Schicksal des Unternehmens wurde durch die Verstaatlichung im Jahr 1948 radikal verändert, als die Czell-Fabrik in Walkmühlen (Dârste) zum Staatsbetrieb „Aurora“ wurde und auch während der sozialistischen Zeit einen bedeutenden Marktanteil hatte. Im Jahr 1995 wurde das Unternehmen unter dem Namen Aurora S.A., einer rumänischen Kapitalgesellschaft, privatisiert, und 2004 wurden die Aktien von dem internationalen Riesen SAB Miller übernommen – was eine Etappe in der vollständigen und unumkehrbaren Globalisierung der Bierproduktion in Rumänien bedeutete. Was übrig bleibt, sind bloße Handelsnamen für Biersorten, die nichts mehr mit der Besonderheit, dem Geschmack und ihrer Geschichte von früher gemein haben.
25. Róbert Nagy: *Capitalul forță a transformării: Rolul capitalului german în industrializarea Transilvaniei (1880-1918)*, Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană, 2011, S. 195-196.
26. Ebd., S. 195.
27. Ebd., S. 198.
28. Ebd., S. 199.
29. Erich Jekelius: *Zăcămintele de cărbuni din România. Fascicola No. 1. Cărbunii liasici din împrejurimile Brașovului*. Bukarest: Cultura, 1923, S. 21.
30. Ebd., 22; *Raportul Camerei de Comerț*, 1893, S. 30.
31. <http://www.economiczoom.ro/life-style-hobby/palatele-din-brasov.html>. Abgerufen am 30.01.2022.
32. Gelléri: *A Magyar ipar úttörői*, S. 10.
33. Lajos Muzsnai Ürmösy: *Kolozsvár kereskedelme és ipara története*. Kolozsvár: Nyomattot Harmath J., 1898, S. 153.
34. Á. Egyed: *Marea industrie a morăritului în Transilvania în a doua jumătate a sec. XIX și începutul sec. XX*. In: *Acta Musei Napocensis (Klausenburg)*, II, 1965, S. 479-496.
35. *A kolozsvári kereskedelmi és iparkamara jelentése kerülete gazdasági, kereskedelmi, ipari és forgalmi viszonyairól 1878-ban*. Kolozsvár: *A Kereskedelmi és Iparkamara Kiadása*, 1879, S. 167.
36. Ebd., S. 168.
37. So stellte beispielsweise die Spirituosenfabrik Hersch Fischer 1874 ihre Tätigkeit ein und im Jahr darauf die von Manó Heimann. *Gem. A kolozsvári kereskedelmi jelentése 1878*, S. 168. Zu den Auswirkungen der Krise siehe: Iosif Marin Balog: *Criza economică din 1873. Manifestarea și percepția ei în economia și societatea*

- transilvană. In: Anuarul Institutului de Istorie „George Barițiu“ din Cluj-Napoca, Series Historica, 50, 2011, S. 51-75.
38. Eged: Marea industrie a morăritului, S. 489.
39. János Majdán: Rolul liniilor ferate și al gărilor din Transilvania în crearea piețelor regionale la sfârșitul secolului al XIX-lea. In: Relația rural-urban. Ipoteze ale tradiției și modernizării, Hgg. Iosif Marin Balog, Rudolf Gräf u. Ioan Lumperdean, Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană, 2010, S. 361.
40. Ludovic Báthory u. Mircea Crișan, Hg. Gheorghe Mureșanu: Camera de Comerț, Industrie și Agricultură Cluj. 150 de ani în slujba comunității de afaceri. 1850-2000. 150 de ani de la înființare – 10 ani de la reluarea activității. Cluj-Napoca: Atlas Clusium, 2000.
41. Muzsnai Ürmössy: Kolozsvár kereskedelme, S. 154.
42. Apud Gelléri: A Magyar ipar úttörői, S. 15.
43. Von den Nachkommen der Familie war der bekannteste Elek Jr. (1873-1939), ein Chemieingenieur und Mitglied der Ungarischen Akademie der Wissenschaften. Für Einzelheiten der Genealogie siehe: [https://hu.wikipedia.org/wiki/%E2%80%99Sigmund\\_csal%C3%A1d](https://hu.wikipedia.org/wiki/%E2%80%99Sigmund_csal%C3%A1d). Abgerufen am 30.01.2022.

## Abstract

The Birth of Modern Entrepreneurship in the Era of the Industrial Revolution: Two Case Studies from 19<sup>th</sup> Century Transylvania

Starting from the methodological suggestions specific to business history, this article proposes an investigation into family businesses, business strategies and the adaptation mechanisms to the changes brought by the Industrial Revolution and its related phenomena. In the space of the former Habsburg Monarchy there were a whole series of companies and family businesses that managed to adapt to the requirements of the industrial age and to survive for several generations. In addition to explaining the strategies of branding and evoking the “myths of the founding fathers,” economic historians have studied and integrated them into the historical and socio-economic context of the time. Also, the organizational changes and adaptations were extremely important for the success or failure of these businesses, an important role being played by the professionalization of management. Who were these entrepreneurs and what kind of background did they have? What were the beginnings of businesses and what favored their promotion and success in business? What were the resources they originally relied on? What role did family relationships and social networks play in business development? Based on these questions, this article aims to reconstruct the evolution of entrepreneurial initiatives in Transylvanian cities that later evolved into the prestigious companies of that time. What is worth noting in this context is the fact that entrepreneurship in Transylvania tried to highlight local resources and opportunities. Most successful entrepreneurs think broadly, focusing on complementary and integrated areas of business development, and on long-term decisions. The case study will refer to the Friedrich Czell & Sons Company of Brașov (Kronstadt, Brassó), respectively the Sigmund Brothers from Cluj (Klausenburg, Kolozsvár).

## Keywords

business history, entrepreneurship, family business, branding strategies, Friedrich Czell & Sons, Sigmund Brothers, Transylvania, Industrial Revolution