

Kocka, Jürgen

Article — Digitized Version

La nascita del ceto manageriale nell'industria della Germania guglielmina

Movimento operaio e socialista: rivista trimestrale di storia e bibliografia

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Kocka, Jürgen (1978) : La nascita del ceto manageriale nell'industria della Germania guglielmina, Movimento operaio e socialista: rivista trimestrale di storia e bibliografia, Centro Ligure di Storia Sociale, Genova, Iss. 1/2, pp. 3-20

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/112388>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



WZB-Open Access Digitalisate

WZB-Open Access digital copies

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB).

Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH

Bibliothek und wissenschaftliche Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

E-Mail: bibliothek@wzb.eu

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)

Library and Scientific Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

e-mail: bibliothek@wzb.eu

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**.

More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

LA NASCITA DEL CETO MANAGERIALE
NELL'INDUSTRIA DELLA GERMANIA GUGLIELMINA

JÜRGEN KOCKA

I. Tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del secolo, in molte industrie, le funzioni (1) e l'autorità (2) imprenditoriali vennero sempre più spesso a trovarsi nelle mani di persone stipendiate, che amministravano le società, pur senza esserne i proprietari. Questa separazione tra proprietà e controllo si riscontrava nelle compagnie a capitale sociale (Società per Azioni, SpA), nelle compagnie a responsabilità limitata (SpArl) e in altre analoghe (cartelli minerari) (3), ma non in tutte. Emil Kirdoff (il direttore generale della Gelsenkirchener Bergwerks SpA e fondatore del Sindacato del Carbone della Renania e Westfalia), Emil Rathenau (il fondatore e direttore generale dell'AEG) e Carl Fürstenberg (importante banchiere e dirigente del Berliner Handelsgesellschaft) sono figure esemplari di potenti imprenditori che non possedevano personalmente grandi capitali. Questi imprenditori stipendiati, cui, all'epoca, ci si riferiva genericamente col termine di "manager" (come avviene tutt'oggi), stimolarono l'interesse del pubblico e degli studiosi di scienze sociali fin

1) Le funzioni imprenditoriali comprendono anche l'assunzione delle decisioni fondamentali ("strategiche"), che determinano gli obiettivi dell'impresa, la sua collocazione nel mercato e i suoi rapporti con l'ambiente economico e sociale in genere secondo prevalenti criteri di profitto e di rendita. Si tratta quindi di direttive sulla mobilitazione e combinazione dei fattori produttivi e in modo particolare sugli investimenti, sullo stanziamento dei fondi e sull'acquisizione di nuovo personale direttivo. Cfr.: A. D. Chandler e F. Redlich, *Recent Developments in American Business Administration and their Conceptualization*, in "Business History Review", vol. 35 (1961), pp. 1-27.

2) L'autorità imprenditoriale comprende la capacità di ottenere che disposizioni e direttive riguardanti l'impiego della manodopera vengano rispettate, anche se ostacolate da interessi divergenti e forze contrapposte.

3) N. Reich, *Die Entwicklung des deutschen Aktienrechtes im neunzehnten Jahrhundert*, in "Jus commune", vol. 2, pp. 239-76.

dalla fine del XIX secolo: essi furono oggetto di grandi aspettative e di profonde apprensioni e vennero considerati aspetti sintomatici di radicali trasformazioni sociali.

Nell'ultimo quarto di secolo, nel settore minerario e industriale (diversamente da quello bancario e dei trasporti) questi imprenditori stipendiati furono guardati con sospetto e sufficienza dall'opinione pubblica e dal grande padronato industriale. Secondo molti autori, l'assenza del vincolo della proprietà faceva pensare che l'imprenditore stipendiato, non dovendo sostenere l'intero rischio in caso di fallimento dell'azienda né potendo godere dell'intero beneficio in caso di successo, non dovesse lavorare con lo stesso impegno dell'imprenditore proprietario. Ancora negli anni ottanta si pensava che l'incentivazione al lavoro e l'efficienza del dirigente stipendiato fossero inferiori a quelle del tradizionale proprietario d'azienda, e che il primo potesse farsi coinvolgere in affari poco sicuri più facilmente del secondo. Gli imprenditori proprietari disdegnavano il dirigente stipendiato anche quando erano convinti delle sue capacità, tanto più in quanto pensavano che la legittimazione del loro *status* economico e sociale derivasse dall'investimento dei loro capitali e dal rischio che ciò comportava (4). La storia dei concetti di "imprenditore" e di "manager" riflette questa realtà: "imprenditore" è riferito per lo più a persone che non solo prendono iniziative e dirigono imprese, ma che sostengono anche i rischi maggiori, come proprietari delle imprese in un'economia di mercato piena di incertezze e di pericoli. Il concetto di "manager", invece, era adoperato in riferimento agli impiegati stipendiati di alto livello che (questa è stata spesso la generica implicazione del termine) non avevano le caratteristiche principali della "vera" imprenditorialità: la proprietà privata dei mezzi di produzione e le prerogative e le attitudini da essa derivanti. Questo, nell'ottocento e sicuramente anche fino agli anni '50 e '60 di questo secolo, era il modo in cui agli imprenditori proprietari tedeschi piaceva definirsi, in parte anche nel tentativo di difendere la loro posizione sociale minacciata e di legittimare il proprio *status* e la propria condizione di potere; per essi e per molti altri, "manager" era il termine discriminante e talvolta piuttosto denigratorio per indicare persone con funzioni quasi imprenditoriali all'interno dell'impresa, ma con una collocazione di classe ed

4) Cfr. H. Böhme, E. Kirdorf, in "Tradition", vol. 13 (1968), pp. 284 e segg., 290; J. Kocka, *Industrielles Management: Konzeptionen und Modelle in Deutschland vor 1914*, in "Vierteljahrsschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte", vol. 56 (1969), pp. 341 segg.

5) Molti esempi sono in F. Kuh, *Der selbständige Unternehmer*, Berlino, 1918; cfr. gli articoli su *Imprenditore e Manager* di F. Redlich e E. Salin, in "Handwörterbuch der Sozialwissenschaften", voll. 7 e 10, Tübingen - Göttingen, 1959-1961.

6) Cfr. G. Schmoller, *Wesen und Verfassung der grossen Unternehmungen*, in "Zur Sozial- und Gewerbepolitik der Gegenwart", Leipzig, 1890, pp. 388-94; J. Burnham, *The*

una posizione sociale diverse da quelle del "vero" imprenditore indipendente (5).

D'altra parte, studiosi di scienze sociali interessati alle riforme, da Gustav Schmoller, a James Burnham, fino ai moderni sostenitori di un'ideologia tecnocratica, hanno attribuito grande importanza all'emergere degli imprenditori stipendiati; si aspettavano che essi fossero, rispetto ai tradizionali imprenditori proprietari, più sensibili a ideali del bene pubblico e meno influenzati da criteri di profitto privato (in questa ottica si pensava di assimilarli ai funzionari pubblici). Data la loro formazione, li si riteneva particolarmente predisposti ad un comportamento razionale, oggettivo e sistematico, e parevano perciò le persone più adatte a risolvere, o almeno a distendere, il conflitto sociale e ad occupare posizioni direttive nella società e nell'apparato statale in generale. La crescita sia numerica che d'importanza degli imprenditori stipendiati parve sintomatica di una trasformazione strutturale e politica del sistema capitalistico (che fino ad allora era stato basato sulla proprietà dei mezzi di produzione) e della stessa struttura di classe che ne discendeva. La nascita della figura dell'imprenditore stipendiato parve smentire l'analisi marxista della società, incentrata sul concetto della proprietà privata dei mezzi di produzione, nell'individuazione delle cause principali dei conflitti economici, dei rapporti tra le classi sociali e delle fonti del potere politico. Secondo alcuni osservatori, l'avvento di questa figura sembrò corrispondere ad un processo di modernizzazione che avrebbe superato le vecchie e dolorose spaccature (6). I maggiori esponenti di questo nuovo gruppo di imprenditori adottarono queste idee e le usarono per accreditare la propria immagine e legittimare le loro ambizioni sociali e di potere (7).

Tali aspettative, speranze e timori si sarebbero poi dimostrati giustificati? Esamineremo qui di seguito la documentazione, invero assai limitata, disponibile per tentare di dare una risposta a tale interrogativo.

II. Nel ceto imprenditoriale gli imprenditori stipendiati rimasero una minoranza fino alla prima guerra mondiale e oltre. Prendendo in considerazione soltanto i settori manifatturiero, minerario e delle costruzioni, troviamo (nel 1907) 109.638 unità produttive (Betriebe) con più di 10 addetti, 27.205 con più di 50, 5.423 con più di 200 e 548 con più di 1.000.

Managerial Revolution, Westport, Conn., 1972, (ristampa dell'edizione di New York, 1941); un panorama critico di certe posizioni verso gli imprenditori stipendiati si trova in H. Pross, *Manager und Aktionäre in Deutschland*, Frankfurt, 1965, pp. 12-42. Per un confronto tra la teoria marxiana delle classi e la crescente separazione tra proprietà e controllo, cfr. R. Dahrendorf, *Class and Class Conflict in Industrial Society*, Stanford, 1959, I-IV.

7) Cfr. W. Rathenau, *Von kommenden Dingen*, Berlino, 1918, pp. 140 segg.; Id., *Reflexionen*, Leipzig, 1912, pp. 82 segg.; W. von Moellendorff, *Deutsche Gemeinwirtschaft*, Berlin, 1916.

Nel 1907, nei settori manifatturiero e minerario c'erano poco più di 3.000 compagnie a capitale sociale (SpA) - erano poco più di 5.000 in tutti i settori dell'economia — e circa lo stesso numero di SpArl (8). È difficile valutare quanti imprenditori stipendiati esistessero in media in ciascuna di queste società (9), perché una chiara distinzione tra imprenditori stipendiati e dirigenti di livello medio-alto sarebbe difficile da tracciare anche se si avessero conoscenze più sistematiche sui sistemi che strutturavano tali società (molto differenti l'una dall'altra). I membri dei consigli d'amministrazione (presidenza di SpA o gerenti SpArl) e alcuni membri delle commissioni di controllo potrebbero certamente essere qualificati come imprenditori stipendiati. Prendendone cinque per società per azioni, si arriva a 15.000 per il settore minerario, manifatturiero e delle costruzioni; cioè al massimo il 30% di tutti gli imprenditori delle grandi industrie (con 50 e più addetti) di questi settori, se si assume poco più di un imprenditore per unità aziendale, tra quelle che non erano né SpA né SpArl. È presumibile che la percentuale di imprenditori stipendiati sia stata di poco inferiore nel settore del commercio e dei trasporti e non molto superiore in quello bancario (10). In ogni caso, queste cifre sono errate per eccesso. Non tutti i dirigenti di compagnie a capitale sociale e di SpArl erano imprenditori stipendiati che detenevano il controllo ma non la proprietà dell'azienda. La compagnia a capitale sociale era spesso soltanto la forma esteriore del permanere di un'azienda familiare. Ad esempio, Wilhelm von Siemens, il figlio del fondatore Werner Siemens, possedeva con la sua famiglia la maggioranza dei titoli della Siemens & Halske, compagnia a capitale sociale, che grazie ad una fitta trama di relazioni personali e aziendali fu il centro dominante di un'impresa internazionale che impiegava oltre 80.000 persone nel 1913. Come presidente del consiglio di amministrazione (*direttore generale*) e membro della commissione di controllo, Wilhelm von Siemens prendeva le decisioni imprenditoriali più importanti; spesso però egli coinvolgeva anche alcuni degli impiegati a più alto livello d'azienda, da lui precedentemente selezionati, e qualche delegato delle banche interessate (11). È impossibile valutare in quale percentuale ai vertici delle SpA e delle SpArl non ci

8) *Statistik des deutschen Reichs*, vol. 214, tab. 12; *Statistisches Jahrbuch für das deutsche Reich*, vol. 29 (1908), pp. 326-27 e vol. 31 (1910), p. 345.

9) Cioè personale stipendiato tra le cui funzioni prevalevano quelle imprenditoriali (secondo la definizione in nota 1).

10) Questo calcolo presume che nel caso di società a capitale sociale ci fossero in media 2 unità produttive (*Betriebe*) per ogni unità di proprietà (*Unternehmen*), e 1,1 unità produttive per ogni impresa individuale o collettiva d'altro tipo. Per esemplificazioni ulteriori cfr. W. Sombart, *Der moderne Kapitalismus*, vol. 3, Monaco, pp. 213 segg.; R. Passow, *Die wirtschaftliche Bedeutung und Organisation der Aktiengesellschaften*, Jena, 1907, pp. 2-12;

fosse netta separazione tra proprietà e controllo. Esistevano inoltre molte forme intermedie.

D'altra parte bisogna tenere presente che gli imprenditori stipendiati non erano figure del tutto "nuove": già nella prima fase dell'industrializzazione tedesca (databile tra il 1830/40 e il 1875) essi avevano avuto un certo ruolo, anche se non molto rilevante. Secondo i calcoli di Hartmut Kaelble circa il 3% di quasi 200 imprenditori berlinesi di quel periodo erano imprenditori stipendiati. Questi erano presenti soprattutto nel settore bancario, nelle assicurazioni e nelle compagnie ferroviarie, ma fin dal principio ricoprirono un ruolo importante anche nell'industria estrattiva. I magnati della Slesia, infatti, continuarono semplicemente a seguire una vecchia tradizione dell'imprenditorialità agricola quando lasciarono la conduzione quotidiana delle loro aziende industriali e le decisioni imprenditoriali meno importanti ad amministratori borghesi, limitandosi ad impartire le direttive più importanti. Gli amministratori specializzati del ramo minerario e siderurgico svolsero, nell'industria estrattiva che si sviluppò nella Ruhr dalla fine del settecento in poi, funzioni di natura sia manageriale che imprenditoriale. L'irlandese Thomas Mulvany e Louis Baare, ex funzionario di ferrovia ed esperto uomo d'affari, incarnarono perfettamente negli anni cinquanta del secolo scorso il tipo dell'imprenditore per incarico e privo di capitali, come direttori delle compagnie minerarie Hibernia e Shamrock, e della Bochumer Verein für Bergbau und Gusstahlfabrikation. Quando, nel 1873, gli istituti bancari di Berlino comprarono le miniere dirette da Mulvany, comprarono anche Mulvany. In questo modo, alcuni esperti avvocati trovarono il sistema per introdursi nella carriera imprenditoriale, dapprima nel settore ferroviario e bancario e in seguito anche in quello industriale (12).

Non ci sono prove per affermare che gli imprenditori stipendiati fossero meno decisi o capaci degli imprenditori proprietari di conseguire il successo economico; anzi ci sono alcuni indizi che suggerirebbero piuttosto il contrario. In questo campo manca una sistematica indagine comparativa, ma si possono utilizzare i risultati di uno studio che pone a

Statistisches Bundesamt (ed.), *Bevölkerung und Wirtschaft 1872-1972*, Stoccarda-Mainz, 1972, pp. 172 segg.

11) Cfr. il concetto di "impresa imprenditoriale" riferito ad un livello intermedio di sviluppo delle compagnie, tra l'"impresa personale" e l'"impresa manageriale" propriamente detta, nell'introduzione di A. D. Chandler e H. Daems a Daems and Van der Wee (ed.), *The Rise of managerial Capitalism*, Den Haag, 1974, p. 6; lo sviluppo della Siemens è trattato in J. Kocka, *Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847-1914*, Stoccarda, 1969, cap. III.

12) Cfr. J. Kocka, *Untenehmer in der deutschen Industrialisierung*, Göttingen, 1975, p. 54.

confronto l'AEG e la Siemens tra il 1880 e il 1914 (13). Queste due massime industrie elettriche tedesche avevano dimensioni, programmi di produzione, organizzazione delle vendite e strutture in genere molto simili, ma l'AEG era un'impresa manageriale (capitale non concentrato, potere nella mani di managers stipendiati senza grandi capitali personali), mentre la Siemens era ancora una grande impresa familiare, anche dopo aver assunto una forma societaria. Agli inizi degli anni ottanta, Werner Siemens cercò di ostacolare l'articolazione della sua azienda (fondata nel 1847) nel nuovo campo della corrente ad alto voltaggio, perché voleva conservarla per il figlio ad una dimensione controllabile da un solo uomo ed evitare l'impiego di capitali altrui, così da rimanere pienamente padrone del proprio impero. Questa resistenza offrì all'imprenditore stipendiato Emil Rathenau l'opportunità di ingrandire l'AEG. Dopo pochi anni, tale riluttanza ad espandere la propria attività mise a repentaglio nuove possibilità di mercato per la Siemens, che dovette affrettarsi a rifarsi delle occasioni perdute. Nel 1897, sotto la pressione delle banche, l'azienda fu trasformata in compagnia a capitale sociale, ma la famiglia riuscì a conservare la maggioranza delle azioni e quasi tutta la sua influenza. Nell'ambito dei fenomeni di concentrazione industriale che, agli inizi del secolo, si susseguirono a varie riprese, questo processo si ripeté altre due volte. Con la mira di controllare la concorrenza e di salvaguardare i prezzi, la direzione della Siemens cercò accordi di tipo consorziale, senza tuttavia mostrare troppo interesse per le fusioni che implicavano grandi incrementi del capitale azionario, perché avrebbero potuto facilmente intaccare la supremazia della famiglia. Trovatisi però a fronteggiare l'aggressività dell'AEG di Rathenau che, puntando ad espandersi, continuava a comprare e non era frenata da interessi familiari dinastici, Siemens e Halske si trovarono presto costretti ad assicurarsi anch'essi l'acquisto o il controllo di altre compagnie, ciò che altrimenti avrebbe fatto la loro potente concorrente, l'AEG, col risultato di privare la Siemens del vitale sostegno delle banche: a lungo andare, infatti, l'azienda avrebbe potuto correre il rischio di finire essa stessa dominata e infine inghiottita dall'AEG. Per la conservatrice ditta Siemens, perciò, l'espansione fu un necessario strumento di difesa: essa divenne aggressiva perché si sentiva, a ragione, minacciata. Entrambe le società giunsero così a livelli mol-

13) Cfr. J. Kocka, *Siemens und der aufhaltsame Aufstieg der AEG*, in "Tradition", vol. 17 (1972), pp. 125-42.

14) Un processo del genere, però, si verificava solo in particolari condizioni, una delle quali era un'elevata intensità di capitali delle imprese in questione, tale da ostacolare rapidi movimenti verso altri mercati e da costringere a perseguire la piena e costante utilizzazione delle risorse; un'altra era la mancanza di evidenti posizioni di favore nella produzione o nel mercato (grazie, ad esempio, a forti privilegi) per le ditte interessate; una terza condizione

to simili di espansione, articolazione ed integrazione, nonostante tutte le differenze in termini di tradizione, di struttura e di personalità direttive.

Da quest'esempio si possono ricavare due indicazioni. In primo luogo, l'episodio dà una prova del "carattere coercitivo del mercato" e della scarsa incidenza dei motivi personali e di parentela degli imprenditori in un sistema di capitalismo industriale relativamente maturo: se un'industria del genere non voleva essere del tutto emarginata dal mercato, doveva adattarsi alle "regole del gioco", quali che fossero le motivazioni non economiche degli imprenditori (14).

Secondariamente, per quanto differissero motivazioni ed attitudini, l'imprenditore stipendiato (Rathenau) ha dimostrato di essere più dinamico, invadente ed aggressivo dell'imprenditore proprietario (Siemens). Si tende a pensare che non si trattasse di un'eccezione, perché il fatto può essere spiegato logicamente: l'impegno imprenditoriale per l'espansione crebbe, piuttosto che diminuire, con gli imprenditori stipendiati perché essi erano meno mossi da interessi extra-economici (come quelli di natura familiare), che non i vecchi padroni di fabbrica. Probabilmente, ai massimi livelli decisionali ci fu una maggiore prontezza nell'introdurre misure innovative, ciò che contraddice fortemente le fosche previsioni di Joseph Schumpeter sulla crescente rigidità da cui sarebbe affetto il dinamismo imprenditoriale nella moderna impresa burocratica di grandi proporzioni (15).

In un certo senso, nelle decisioni più importanti, il puro movente economico si impose progressivamente liberandosi dai condizionamenti e dalle remore di motivi extra-economici, quali la tradizione familiare o le credenze religiose, che avevano avuto un ruolo importante presso molti primi imprenditori. Talvolta appare più facile capire le motivazioni degli imprenditori vecchio stile, i quali videro spesso nel successo economico uno strumento per raggiungere obiettivi extra-economici, (sopravvivere, superare il pericolo della povertà, rendere famoso il proprio casato) (16), e più difficile capire quelle degli imprenditori stipendiati delle grandi società di fine secolo. Indubbiamente questi ultimi non erano spinti da interessi come quello di realizzare un loro scopo superiore o di avere un mezzo per soddisfare certe personali esigenze, già adeguatamente soddisfatte. Piuttosto, essi si battevano

era l'esistenza di concorrenti aggressivi e abbastanza forti (o abbastanza numerosi) che non condividessero quella remora di natura non economica e puntassero in tutti i modi su un'espansione dinamica, costringendo gli altri a comportarsi nello stesso modo.

15) Cfr. J. Schumpeter, *Der Unternehmer in der Volkswirtschaft von heute*, in B. Harms (ed.), *Strukturwandlungen der Deutschen Volkswirtschaft*, Berlino, 1928, vol. I, pp. 295-312.

16) Cfr. J. Kocka, *Unternehmer ...*, cit., pp. 34 segg.

per accrescere il potere finanziario come simbolo del successo, che nella loro mentalità e dal punto di vista dei loro pari era misurato soltanto in termini di *turnover* e di profitto. Essi cercavano di espandersi per dare la misura della loro potenza, per il piacere che ricavano dalla grandiosità delle loro aziende, per godere della propria forza e nella consapevolezza della fama che potevano in questo modo conquistare. Walter Rathenau, che era, per così dire, il comandante in seconda della AEG, giustificò con notevole penetrazione il movente all'espansione nell'interesse dell'azienda stessa:

“I grandi proprietari privati esistono tutt'ora, ma essi sono da tempo abituati a considerare la loro società come un'entità indipendente. Essa svolge da sé la propria contabilità, lavora, si sviluppa, stringe contatti e alleanze, si moltiplica con i propri mezzi, vive come se avesse una ragione in se stessa. Il fatto che tale entità serva a mantenere il proprio fondatore è un fatto secondario, o quanto meno, non è di solito la cosa principale; un abile uomo d'affari tenderà a limitare il consumo proprio e della sua famiglia più di quanto sia realmente necessario per procurare all'azienda maggiori mezzi di consolidamento e di espansione. La crescita e l'irrobustimento di queste “creature” sono per se stesse una ricompensa agli occhi del loro fondatore ... Questo modo di pensare è quello che troviamo anche nei dirigenti delle grandi compagnie” (17).

Una politica imprenditoriale così orientata verso il futuro da far rinunciare ai guadagni a breve termine a favore di un successo a lungo termine, chiaramente divergeva dagli sforzi di un padronato speculatore, per il quale l'impresa di per sé non importava purchè rendesse una ragionevole quota di profitto sul capitale; eppure, questa politica non differiva troppo, nei suoi orientamenti prospettici, dalla politica del classico imprenditore padronale, che fin dai primi decenni aveva dovuto adattarsi ad accettare gli inconvenienti del breve periodo a vantaggio della continuità e della sicurezza (18). Ma mentre ciò alla fine diede una fondata giustificazione al successo imprenditoriale in termini extra-economici (ad esempio in termini di interessi di natura familiare), i dirigenti di industria cui Rathenau si riferiva correvano il rischio di cercare l'espansione per l'espansione, il successo per il successo. Probabilmente molti di

17) W. Rathenau, *Von kommenden Dingen*, Berlino, 1918, pp. 144. Questo è quello che W. Sombart criticò come un esempio di alienazione (cfr. W. Sombart, *Des Bourgeois*, Munich und Leipzig, 1913, pp. 212 e segg.).

18) Cfr. ad esempio, W. Siemens in una lettera personale a suo fratello nel 1884: “Il puro far soldi è certo molto piacevole, ma non crea le basi della nostra attività e non ci dà garanzie di sopravvivenza. Io desidero invece far sì almeno che l'azienda di Berlino continui come una durevole istituzione familiare” (C. Matschoss (ed.), *Werner Siemens*, Berlino, 1917, p. 837). In una certa letteratura i nuovi *managers* sono spesso paragonati ai “tycoons” (magnati) della rivoluzione industriale, e si descrivono forti contrasti tra i principali imprenditori

loro avrebbero trovato difficoltà a spiegare i propri sforzi per l'espansione e il successo economico, che, dopotutto, comportavano fatica, rinunce e il sacrificio di altri traguardi.

Può darsi benissimo che qui si trascurino altre forme di autolegitimazione adottate dagli imprenditori stipendiati dell'epoca i quali, in sostanza, non avrebbero potuto giustificare le loro ambizioni sociali e di potere sul piano della proprietà. Essi avrebbero potuto sostenere (almeno pretestuosamente) di ispirare i loro sforzi e i loro successi alla grandezza e alla potenza della nazione. Servire gli interessi della patria, accrescendo la forza della Germania, competendo con successo sul mercato mondiale e proteggendo il sistema contro la sfida socialista in patria, fu certamente un argomento retorico usato frequentemente. Ma non ho motivi per supporre che gli imprenditori stipendiati nell'Impero guglielmino fossero più (o meno) nazionalisti dei loro colleghi e concorrenti, che oltre a controllare il capitale ne erano anche proprietari. D'altra parte non si può dire che emergessero con particolare forza, né prima né dopo la prima guerra mondiale, ideologie dell'impresa come "servizio di pubblica utilità", a differenza di quanto accadde negli Stati Uniti verso gli anni venti (19).

Dal punto di vista dei rapporti fra dirigenti e operai, il passaggio dalla figura dell'imprenditore indipendente a quella dell'imprenditore stipendiato non portò a cambiamenti significativi. Il *manager* non mostrò maggior desiderio di spartire il suo potere decisionale con i lavoratori; per entrambi i tipi di capitani d'industria l'obiettivo supremo era l'impiego ottimale della forza-lavoro. È vero che nell'Impero tedesco la politica dei datori di lavoro nei confronti della classe operaia fu molto varia. Sindacati e contrattazioni collettive sono riconosciuti dal padronato nell'edilizia, nell'editoria e in molte altre industrie ed aziende prevalentemente piccole e medie; venivano invece ostacolati e combattuti nell'industria pesante, nell'elettrica e in altri settori dominati da grandi complessi aziendali. Nell'industria elettrica e nella meccanica i salari erano migliori e maggiori le indennità supplementari accordate rispetto all'industria tessile. I regolamenti nelle officine Krupp a Essen, o

stipendiati del XX secolo e gli imprenditori proprietari del XIX. Così P. A. Baran e P. M. Sweezy, *Monopoly Capital*, New York-London, 1968, pp. 29 segg. (per quanto riguarda l'America). La questione è piuttosto problematica almeno per la situazione tedesca, dal momento che questi magnati speculatori non erano affatto il tipo prevalente di imprenditore durante la rivoluzione industriale. Particolarmente in questo campo ci fu una forte continuità fra la rivoluzione industriale e i periodi successivi.

19) Cfr. C. C. Ling, *The Management of Personnel Relations. History and Origins*, Homewood, III, 1965; G. E. Kahler, A. C. Johnson, *The Development of Personnel Administration, 1923-1945*, Madison, Wisc., 1971.

nelle Gutehoffnungshütte a Oberhausen, erano più duri e autoritari che nell'industria Bosch di Stoccarda o nella MAN di Asburgo. Quando, all'inizio del secolo, i grandi datori di lavoro fondarono dei sindacati industriali in funzione antisciopero, questi sindacati "gialli" furono assai diversi da società a società, e in materia di legislazione e di politica sociale gli uomini d'affari non agirono come un blocco indifferenziato (20).

Le indiscutibili differenze nei rapporti di lavoro rilevabili in questi decenni si spiegano meglio in base alle diversità tra i settori industriali. tra piccole e grandi aziende, tra le condizioni di profitto e la composizione della forza-lavoro, che non in base alle diversità esistenti tra aziende dirette dai proprietari e aziende dirette da imprenditori stipendiati. Né all'interno né all'esterno delle aziende stesse, è possibile riscontrare nei conflitti sociali qualche elemento a sostegno dell'idea che gli imprenditori stipendiati formassero una "nuova classe" oggettiva, razionale, neutrale rispetto alle due parti, disposta a risolvere i conflitti e capace di superare gli antagonismi del sistema capitalistico. Basti pensare a Emil Kirdorf o a Ewald Hilger, direttore generale della Vereinigten Königshütte und Laurahütte in Slesia, o ai direttori della Krupp, Joh. Friedrich Jenke e Alfred Hugenberg che, nei primi trent'anni di questo secolo, furono tra i più inflessibili sostenitori del tradizionale principio per cui "ciascuno è padrone in casa sua" e condussero una politica sociale più accanitamente antisindacale e reazionaria di qualunque imprenditore proprietario (21).

Forse ulteriori ricerche dimostreranno che c'erano in effetti alcune tipiche differenze tra imprenditori stipendiati e proprietari, nel ruolo sociale, nelle tendenze politiche e in generale nei rapporti con la società e la vita politica. Per il momento, però, non disponiamo di prove convincenti in proposito. Ci si potrebbe forse domandare se la nascita della figura del *manager* non abbia costituito un'importante novità

20) Cfr. L. Puppke, *Sozialpolitik und soziale Anschauungen Frühindustrieller Unternehmer in Rheinland und Westfalen*, Köln, 1966; H. Kaelble, *Industrielle Interessenpolitik in der Wilhelminischen Gesellschaft: Centralverband Deutscher Industrieller, 1895-1914*, Berlino, 1967; K. Matheier, *Die Gelben. Nationale Arbeiter zwischen Wirtschaftsfrieden und Streik*, Düsseldorf, 1973; H. Jaeger, *Unternehmer in der deutschen Politik, 1890-1918*, Bonn, 1967; K. Saul, *Staat, Industrie, Arbeiterbewegung im Kaiserreich. Zur Innen- und Aussenpolitik des Wilhelminischen Deutschland 1903-1914*, Düsseldorf, 1974; G. Adelman, *Die soziale Betriebsverfassung des Ruhrbergbaus vom Ausgang des 19. Jahrhunderts bis zum Ersten Weltkrieg*, Bonn, 1962.

21) Su Kirdorf cfr. H. Böhme, *Emil Kirdorf*; su Jenke, W. E. Bolcke (ed.), *Krupp und die Hohenzollern in Dokumenten*, Frankfurt, 1970, pp. 118-134, 277; su Hugenberg, D. Guratzsch, *Macht durch Organisation*, Düsseldorf, 1973; su Hilger, A. Perlik, *Oberschlesische Berg- und Hüttenleute*, Kitzingen, 1953, pp. 161 segg.

22) Cfr. Sombart, *Der moderne Kapitalismus*, vol. III, pp. 19 segg.

sociale e politica in quanto aprì la professione imprenditoriale a strati sociali fino ad allora esclusi. L'imprenditore stipendiato indubbiamente differì da quello proprietario per il tipo di reclutamento e di carriera. L'accesso alle funzioni imprenditoriali divenne meno dipendente dal possesso di capitali; meno di prima si verificò la condizione che l'imprenditore fosse ricco egli stesso, o figlio di genitori ricchi, o che avesse quanto meno dei soci ricchi. Non c'è da stupirsi che a questo proposito si parlasse di "democratizzazione" dell'accesso alla posizione di imprenditore (22). Questa "democratizzazione" era però contraddetta dal fatto che la qualificazione culturale era un requisito molto più importante per gli imprenditori stipendiati di successo che per quelli indipendenti. L'indagine su un campione di 1.300 imprenditori famosi nel periodo 1890-1930 ha dimostrato che il 52% degli imprenditori stipendiati aveva un'istruzione universitaria, contro il 37% degli imprenditori proprietari. Solo per il 5% degli stipendiati, (contro il 10% dei proprietari), la scolarità era limitata al livello elementare; gli altri avevano un'istruzione medio-superiore ma non avevano compiuto studi universitari (23). C'è un'altra indagine che mette a confronto imprenditori proprietari e stipendiati famosi del XIX secolo, catalogati nei primi volumi della *Neue Deutsche Biographie* (un classico dizionario biografico generale non ancora terminato). Qui le differenze di formazione scolastica e culturale tra le due categorie emergono ancora più nettamente (24). Un andamento analogo compare in un recente raffronto tra fondatori e dirigenti nelle miniere e nelle industrie pesanti della Westfalia tra il 1852 e il 1914. L'80% dei dirigenti aveva almeno una certa istruzione a livello universitario, la maggior parte in materie tecniche o di ingegneria (25).

Se si pensa che l'accesso agli studi superiori dipendeva in buona misura dallo status socio-economico del padre (ancora negli anni '60 di questo secolo nella Repubblica Federale Tedesca, la percentuale di fi-

23) H. Sachtler, *Wandlungen des industriellen Unternehmers in Deutschland seit Beginn der Industrialisierung*, Diss., Halle, 1937, p. 41 (indagine su 1.300 dirigenti e proprietari imprenditori, elencati nel *Reichshandbuch der deutschen Gesellschaft*, Berlino, 1930-31).

24) W. Stahl, *Der Elitekreislauf in der Unternehmerschaft*, Frankfurt und Zürich, 1973, pp. 229 e 231:

Livello massimo d'istruzione/ tirocinio	Proprietari (nati nel XIX sec.)	Imprenditori stipendiati (nati nel XVIII e XIX sec.)
apprendistato	55%	15%
istituto tecnico commerciale	13%	21%
università o istituto tecnico	25%	62%

25) T. Pierenkemper, *Die westfälischen Schwerindustriellen 1852-1913. Eine Modelluntersuchung zur historischen Unternehmerforschung*, Diss., Münster, 1976, pp. 129-55.

gli di lavoratori nelle università era inferiore al 5%), si comprenderà come tali cambiamenti non significassero affatto una facilitazione dell'accesso ai più alti livelli di dirigenza aziendale per le persone provenienti da famiglie della classe operaia o delle classi inferiori in genere. In realtà i dati disponibili dimostrano che la percentuale di imprenditori provenienti da questi strati sociali fu trascurabile durante la rivoluzione industriale e rimase tale anche tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento, sia nel caso degli imprenditori proprietari che in quello dei *managers*. È importante notare che questi ultimi differivano dai primi per estrazione sociale, provenendo in maggior misura da famiglie di alti funzionari statali o professionisti, piuttosto che da famiglie delle classi medie o inferiori (26). Gli imprenditori stipendiati erano nettamente superiori agli imprenditori proprietari per formazione culturale, ma pare che li superassero anche, leggermente, per origine sociale. Nell'Impero tedesco gli atteggiamenti liberali, i valori democratici e l'impegno sociale furono in proporzione del tutto inversa al livello di istruzione e al ruolo professionale, ad ulteriore conferma di quanto si è rilevato nei paragrafi precedenti sulle tendenze sociali e politiche degli imprenditori stipendiati.

È certo difficile compiere generalizzazioni in merito alle loro carriere (27). L'età in cui essi raggiungevano la carriera imprenditoriale era più avanzata di quella degli imprenditori proprietari: in media intorno ai 39 anni anziché ai 29 (secondo Stahl) (28). Molti di loro erano nati fuori dalle regioni nelle quali era ubicato il posto di lavoro, certo molto più spesso

26) Cfr. Stahl, *cit.*, pp. 126, 160:

Occupazione del padre	Proprietari (nati nel XIX secolo)	Imprenditori stipendiati (nati nel XVIII e XIX secolo)
Uomo d'affari	26%	27%
Professionista, alto funzionario statale	19%	40%
Classe impiegatizia media e bassa (artigiani indipendenti, contadini, impieg., negoz.)	38%	28%
Artigiani dipendenti	17%	5%
Operai	1%	—

Questi indici sono ampiamente confortati dal campione elaborato per la Westfalia (imprenditori nelle miniere e acciaierie, 1852-1913), che è meno selettivo di quello di Stahl (NDB); cfr. T. Pierenkemper, *cit.*, p. 119:

Occupazione del padre	Fondatori	Membri di comm. di controllo	Dirigenti
Uomo d'affari	14%	26%	53%
Funzionario e ufficiale della carriera militare	2%	1%	30%

degli imprenditori proprietari che avevano minore mobilità (29). Risulta inoltre chiaro dalla grande importanza attribuita all'educazione formale del *manager* che l'avanzamento da operaio a dirigente avveniva assai di rado; sembra però che sempre più spesso il personale dirigente con titolo superiore o universitario partisse da un livello dirigenziale relativamente basso per salire passo per passo lungo la gerarchia, fino a raggiungere a volte il livello del consiglio d'amministrazione. I due terzi dei soggetti esaminati nel campione della Westfalia erano partiti dai livelli di stipendio più bassi o medi, solo un terzo (specie nelle miniere di carbone) da posizioni dirigenziali o amministrative più alte (30). Durante i primi anni poteva capitare che gli imprenditori stipendiati cambiassero società diverse volte, ma una volta divenuti più anziani, essi tendevano a rimanere con la stessa compagnia. Nel campione della Westfalia il 39% dei dirigenti aveva continuato a lavorare nella stessa azienda per tutta la vita; in media ogni dirigente aveva lavorato in 3,3 aziende (con una lieve tendenza a superare tale valore). I passaggi da e verso altre industrie rimasero scarsi: solo 29 su 160 avevano precedenti in tal senso, e questi elementi più mobili non erano quelli di maggior successo (31). Mentre gli imprenditori proprietari cercavano di mantenere il posto oltre i 65 anni, gli imprenditori stipendiati, nelle miniere di carbone e nelle acciaierie della Westfalia, normalmente a quell'età andavano in pensione, come i funzionari statali e contrariamente invece, come è ovvio, agli industriali inglesi dell'acciaio e della maglieria (32). C'erano tra loro, co-

Occupazione del padre	Fondatori	Membri di comm. di controllo	Dirigenti
Altre professioni	1%	1%	30%
Tecnici/meccanici artigiani	2%	1%	3%
<i>Operai</i>	—	—	—
Altre professioni	7%	8%	16%
Ignote	13%	9%	51%
TOTALE	39%	46%	163%

27) L'argomentazione che segue si basa su J. Kocka *Unternehmensverwaltung*, cit., pp. 383-459; W. Rathenau, *Geschäftlicher Nachwuchs*, in "Zur Kritik der Zeit", Berlino, 1912, pp. 206-18; W. Sombart, *Der moderne Kapitalismus*, Jena, 1930, pp. 37 segg., 58 segg. e 231 segg.; K. Wiedenfeld, *Das Persönliche im modernen Unternehmertum*, Leipzig, 1911, pp. 101 segg.

28) Stahl, cit., pp. 242, 244 segg.

29) Ibid., p. 191: 31% degli stipendiati, 18% dei proprietari; secondo T. Pierenkemper, (cit., pp. 110 segg.) 11 su 27 fondatori, 10 su 35 membri di commissione di controllo, ma solo 35 su 140 dirigenti erano nati nel territorio della Ruhr.

30) T. Pierenkemper, cit., p. 205.

31) Ibid., pp. 201, 365 segg.

32) Ibid., pp. 196 segg.: il confronto con l'Inghilterra è basato su Ch. Erikson, *British Industrialists: Steel and Hosiery 1850-1950*, Londra, 1959, p. 75.

munque, molti ex-funzionari statali, specialmente nelle miniere di carbone: quando entrarono nella direzione aziendale in ruoli meglio retribuiti, essi si portarono dietro la loro esperienza impiegatizia, la loro specifica preparazione (di solito legale), i contatti e la conoscenza dell'organizzazione burocratica (33).

Il requisito di un'istruzione formale e del tirocinio, la scarsa mobilità, l'avanzamento per gradi gerarchici, la condizione effettiva di ceto impiegatizio, l'anzianità come fattore determinante del reddito, il pensionamento a 65 anni: tutto ciò configurava il tipo ideale di burocrazia e di personale burocratico descritto da Max Weber sulla base dell'esperienza tedesca (34). La struttura burocratica derivava in parte da processi interni di trasformazione industriale, in parte da influenze esterne: la Germania ebbe, assai prima dell'inizio dell'industrializzazione, un'amministrazione statale potente, sviluppata e stimata, in netto contrasto con l'Inghilterra e gli Stati Uniti; e questa burocrazia statale continuò a influenzare lo sviluppo industriale attraverso molti canali ed in vari modi (35).

Naturalmente i *managers*, sotto molti punti di vista, non si comportavano come prudenti burocrati, ma alcune caratteristiche del burocrate sembravano essere entrate a far parte delle qualità e degli atteggiamenti di questi "Privatbeamte" ("funzionari privati", come venivano chiamati e come essi stessi si definivano). Forse questo contribuì a conferire loro un certo *esprit de corps* e precise norme di comportamento. La frode, la disonestà, avrebbero contravenuto a tali norme, sarebbero andate contro i codici professionali. I regolamenti legali più rigorosi e la crescente facilità di controllo che derivava dal miglioramento dei sistemi di trasporto e di comunicazione contribuirono a garantire che gli imprenditori stipendiati (contrariamente ai timori già accennati in proposito) non rappresentavano nei contratti d'affare, per il socio, per il cliente o per gli investimenti pubblici un rischio maggiore di quello costituito dal tradizionale imprenditore proprietario. Intorno al 1900, infatti, queste accuse contro le società a responsabilità limitata e i loro dirigenti cessarono.

Ma gli imprenditori stipendiati dirigevano le aziende private al-

33) Cfr. Wolfram Fischer, *Wirtschaft und Gesellschaft im Zeitalter der Industrialisierung*, Göttingen, 1972, pp. 194 segg.

34) Cfr. Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Köln, 1964, pp. 160 segg.

35) Cfr. J. Kocka, *Vorindustrielle Faktoren in der deutschen Industrialisierung. Industriebürokratie und "neuer Mittelstand"*, in M. Stürmer, *Das kaiserliche Deutschland*, Düsseldorf, 1970, pp. 265-86.

l'interno di un sistema capitalistico, e questo implicava ovvie limitazioni alla burocratizzazione, specialmente ai livelli più alti. Diversamente dall'amministrazione statale, i requisiti di istruzione formale non divennero del tutto obbligatori. Continuarono ad esserci molti che balzavano al livello dirigenziale senza possedere titoli universitari. Perfino nel 1953 circa un terzo di un campione molto ampio di membri di consigli d'amministrazione e di proprietari d'azienda non era in possesso di alcun titolo di studi superiori, mentre il 31% circa era in possesso di una laurea in ingegneria o materie tecniche, il 17% di una laurea in scienze economiche e il 19% in legge (36). Naturalmente, l'industria pesante, chimica ed elettrica avevano maggior domanda di personale diplomato che l'industria tessile o l'alimentare. La retrocessione era infrequente ma non del tutto esclusa (37): specialmente nelle aziende più piccole il posto non era mai garantito. Oltre a ciò, l'assunzione dei *managers* seguiva anche procedure non burocratiche: il direttore generale sovente sceglieva di persona un "giovane" a suo successore, spesso un suo figlio, un parente, un amico intimo, e gli procurava un ampio tirocinio all'interno della società, così da prepararlo a divenirne in seguito il direttore. Questa pratica dipendeva dalla consapevolezza che un buon specialista, salito lungo la scala della gerarchia, non diventava un buon imprenditore più di quanto normalmente un abile burocrate potesse diventare un uomo politico di successo. Rapporti familiari, parentele, relazioni personali continuavano ad avere un'incidenza enorme nella cooptazione ai posti più alti, particolarmente quando conoscenze specialistiche e provenienza dalla gavetta non erano affatto considerate qualifiche sufficienti, (benché fossero necessarie): altre doti erano richieste, tutto un complesso di attitudini "imprenditoriali" concepite soggettivamente e difficili da valutare. Il nepotismo, se praticato con moderazione, non era necessariamente privo di funzionalità per gli interessi dell'impresa, anzi al contrario.

Ai vertici di queste grandi società continuarono a prevalere sistemi molto informali di rapporti e di coordinamento, mentre divenne sempre più burocratica l'organizzazione della produzione e dei grandi reparti impiegatizi. La condotta degli imprenditori di successo si mantenne lontana dal modello burocratico, che portava in sostanza a risolvere le situazioni secondo regole generali, entro una rete minutamente strutturata di

36) H. Hartmann, *Die Akademiker in der heutigen Unternehmerschaft*, in "Tradition", vol. 4 (1959), pp. 133-48.

37) T. Pierenkemper trova solo un caso su centosessanta (op. cit., p. 207).

autorità e di competenze ben distribuite; una condotta non burocratica, ma piena di iniziative, che tagliava corto con i formalismi, era attenta al mercato e “politica” (nel senso della grande capacità di contrattare e mercanteggiare all’interno degli organismi ufficiali). Tutto questo pose limiti evidenti a quegli importanti processi di burocratizzazione che caratterizzarono da un lato le strutture e le strategie delle grandi imprese verso la fine del secolo, dall’altro la collocazione e il comportamento di un numero crescente di imprenditori stipendiati.

Il nuovo modello di selezione degli imprenditori non rese più “democratico” l’accesso alle posizioni dirigenziali delle aziende e non costituì neppure il sintomo di una avanzata burocratizzazione delle massime strutture nelle grandi imprese, nonostante che certe tendenze in questo senso (in parte generate all’interno delle società, in parte prodotte da influenze esterne) fossero chiaramente visibili; questo è quanto si è cercato di dimostrare negli ultimi due paragrafi. Tuttavia potrebbe non essere ancora sufficientemente chiaro che nel corso della graduale ascesa del *manager* la selezione dell’imprenditore era divenuta meno dipendente dalla proprietà di capitali e che erano aumentate le probabilità di raggiungere le cariche più alte sulla base delle abilità tecniche, affaristiche, legali e organizzative. Le conoscenze specialistiche divennero così dei requisiti validi e determinanti nella direzione delle grandi imprese manageriali, forse più che in quelle private. Senza il tradizionale vincolo della proprietà, la capacità di iniziativa poteva essere un criterio di selezione più importante rispetto al caso in cui proprietà e dirigenza erano strettamente collegate. Se le testimonianze disponibili non ci permettono di concludere che tutto questo equivale a un cambiamento anche negli *obiettivi* imprenditoriali, può però aver incoraggiato l’orientamento verso un tipo di direzione aziendale metodico, razionalizzato, professionale, cioè verso la razionalizzazione delle *strategie* adottate per raggiungere tali obiettivi. Anche in questo caso manca una documentazione sistematica, ma non ci possono essere dubbi che le grandi imprese tedesche svilupparono certi principi del “taylorismo” nel campo degli affari, assai prima che questo termine, importato dagli U.S.A., divenisse notoriamente ricorrente nel dibattito in Germania (dal 1911 in poi). Sofisticata tecniche direzionali vennero sperimentate al fine di istituire e controllare aziende altamente integrate e diversificate, in grado di coprire un gran numero di fasi produttive, dall’approvvigionamento delle materie prime alla vendita all’ingrosso e talvolta anche al minuto, includendo diversi rami della produzione (specie nel caso di grandi cartelli di industrie estrattive e pesanti e nel caso delle imprese elettriche, manifatturiere e dei servizi). Secondo molti osservatori contemporanei, pare che i grandi imprenditori tedeschi abbiano attribuito, molto più dei loro colleghi inglesi o francesi, una crescente importanza alla “scienza” (dapprima nel settore produttivo, poi in quello

commerciale e soltanto in parte nelle attività manageriali in genere) (38). Le cause furono disparate, e certo lo sviluppo di un sistema scolastico medio-superiore imperniato sulla preparazione tecnica ebbe grande parte nel determinare questo fenomeno. È verosimile, del resto, che questa precoce spinta alla scientificità, alla professionalizzazione e alla sistematicità dei metodi di direzione abbia avuto a che fare anche con il sorgere della figura del *manager*, la cui selezione e autolegittimazione non erano strettamente legate, come s'è detto, alla proprietà capitalistica, ma facilmente determinate dai criteri, del tirocinio formalizzato e scientifico, dell'esperienza professionale e delle capacità specialistiche. Per verificare quest'ipotesi sarebbe comunque necessario condurre con metodo un confronto fra aziende manageriali e aziende familiari in termini di strutture e strategie.

III. In conclusione si può dire che sia le attese positive, sia quelle negative connesse al sorgere della figura dell'imprenditore stipendiato, sommariamente richiamate all'inizio di quest'articolo, si dimostrarono sostanzialmente infondate. Ci fu in verità un netto cambiamento nel sistema di reclutamento, nella formazione culturale e nelle carriere degli imprenditori, quando le imprese manageriali tesero ad affiancarsi e a sostituirsi a quelle di carattere familiare/personale. Ma, per quanto è deducibile dalla documentazione attualmente disponibile, ciò non modificò in modo evidente gli obiettivi economici. Se questi in qualche misura cambiarono, ciò fu soltanto nell'affermarsi di un'attività imprenditoriale più aggressiva e dinamica, meno vincolata ad interessi non economici. Inoltre l'avvento del *manager* non creò mutamenti in senso sociale e politico. In particolare, le nuove forme di reclutamento non determinarono un processo di democratizzazione dell'accesso alle più alte cariche aziendali; né il più alto livello di istruzione implicò un atteggiamento più liberale nei confronti dei conflitti sociali e delle riforme politiche (in generale comunque, nella Germania fine ottocento e primo novecento, non c'era molta correlazione tra livello culturale e liberalismo). La nascita del *manager*, con tutta probabilità, determinò invece dei cambiamenti per quanto riguarda la razionalizzazione delle strutture e delle strategie impiegate per conseguire gli obiettivi delle imprese industriali. Il precoce rilievo dato all'impiego della scienza nell'industria, l'apertura a forme sistematiche di direzione manageriale, la spiccata tendenza a compiere fusioni su larga scala e a privilegiare aziende integrate, e la stessa intrinseca cooperazione tra investimenti bancari e società industriali (di cui,

38) Per queste tendenze cfr. J. Kocka, *Unternehmer, cit.*, pp. 110 segg.

peraltro, non si è trattato in questo articolo), sono tutti aspetti che devono aver avuto attinenza col sorgere della figura dell'imprenditore dipendente. Generalmente parlando, questo fenomeno ben si inquadra nell'ideale complessivo di modernizzazione della Germania guglielmina: contribuì infatti a determinare la sua rapida crescita economica, senza mettere eccessivamente in pericolo l'ordine sociale e politico tradizionale (39).

39) Cfr. H.-U. Wehler, *Das deutsche Kaiserreich 1871-1918*, Göttingen, 1973.