TECHNIK UND WIRTSCHAFT

Monatschrift des Vereines deutscher Ingenieure / VDI-Verlag GmbH, Berlin NW 7, Dorotheenstr. 40

21. Jahrgang August 1928 Heft 8

Ingenieur und Vertrieb

Ein Bericht von der Fachsitzung „Vertrieb" und der Ausstellung zur Hauptversammlung des Vereines deutscher Ingenieure in Essen, 9. bis 11. Juni 1928.

Inhalt: In der von mehr als 300 Teilnehmern besuchten Fachsitzung „Vertrieb" am 9. Juni 1928 wurden unter dem Vorsitz von Dir. Dr.-Ing. Litz eine Reihe bedeutungsvoller Aufgaben behandelt, die der Ingenieur bei der Rationalisierung des industriellen Vertriebes zu lösen hat. Die Berichte der vier Vortragenden und die anschließende, von vielseitigem Interesse zeugende Aussprache werden in gekürztem Wortlaut wiedergegeben. Eine eindrucksvolle Ergänzung der Fachsitzung boten im Rahmen der Hauptversammlung die Ausstellung „Vertriebstechnik" und die Sonderschau der VDI-Anzeigenberatung „Die technische Anzeige als Werbemittel", aus denen die Abbildungen eine Auswahl bringen.

1. Die Leitgedanken für Fachsitzung und Ausstellung[1])

Vor etwa 10 Jahren wurde der Ausschuß für wirtschaftliche Fertigung gegründet, aus dem eine große Zahl von Arbeitsausschüssen hervorging, die zum Teil dem Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit, zum Teil dem Verein deutscher Ingenieure angegliedert sind. Diese Arbeitsausschüsse haben seit Jahren für zahlreiche Industrien große Arbeiten aus dem Gebiete wirtschaftlicher Fertigung und wissenschaftlicher Betriebsführung erfolgreich durchgeführt, deren Ergebnisse in den Betriebsabteilungen unsrer Werke sich auf das Nutzbringendste ausgewirkt haben. Man kann wohl mit Fug und Recht sagen, daß die Rationalisierung unserer Betriebe erst durch die Gemeinschaftsarbeiten der verschiedenen Ausschüsse und ihrer Spitze, der „Arbeitsgemeinschaft deutscher Betriebsingenieure", erfolgreich durchgeführt werden konnte.

Wir haben es damit erreicht, daß wir in unsern Betrieben mit geringerem Aufwand wirtschaftlicher arbeiten als vor Jahren. Wir können vor allem in sehr vielen Werken mehr fertigen als wir absetzen können, und wir befinden uns in der großen Gefahr, daß unsere Betriebe, obwohl rationalisiert, doch unwirtschaftlich arbeiten müssen, weil die Betriebsmöglichkeiten vom Vertrieb nicht ausgeschöpft werden können. Seit Jahren ertönt daher aus den Betrieben der Ruf „Schafft Absatz"; aber im Grunde ist in dieser Hinsicht bisher nicht viel, um nicht zu sagen gar nichts geschehen. Es ist deshalb wirklich hohe Zeit gewesen, daß der Verein deutscher Ingenieure durch die Veranstaltung dieser Fachsitzung die Anregung zur Behandlung der Fragen auf dem Gebiete des wirtschaftlichen Vertriebes gab, der Vertriebsführung auf wissenschaftlicher Grundlage. Wir können die Worte Betrieb und Vertrieb, Betriebsingenieure und Vertriebsingenieure und die hieraus folgenden Begriffe ganz gut parallel stellen, und soweit man sehen kann, befinden wir uns auf der Vertriebseite heute ungefähr in der gleichen Lage, wo wir uns auf der Betriebseite vor einigen Jahren befunden haben.

Notwendigkeit planmäßiger Absatzgestaltung

Wir stehen also vor der Notwendigkeit, auch den Vertrieb zu rationalisieren. Wir arbeiten sicher mit zu großem Aufwand und daher zu geringem Wirkungsgrad. Ein treffendes Beispiel in dieser Hinsicht bietet das Zeitstudienbild über die Vertretertätigkeit in der Ausstellung „Vertriebstechnik"[2]). Man kann nur wünschen, daß solche Bilder auch auf den Kunden entsprechend wirken, der den Vertreter häufig stundenlang warten läßt, ohne daran zu denken, daß diese Zeit auch Geld kostet, wirtschaftlich genau betrachtet sogar sein eigenes Geld kosten müßte.

Die Lage ist für uns in Deutschland besonders schwierig, denn wir befinden uns nicht in der glücklichen Lage wie die Vereinigten Staaten, die 85 vH ihrer gesamten Fertigung im eigenen Lande vertreiben können; wir erreichen im Inlande höchstens 50 vH und müssen uns also mit der Hälfte unserer gesamten Fertigung, also auch mit der Hälfte unseres gesamten Vertriebes an das Ausland wenden. Mit Ausnahme vielleicht einiger weniger besonders fortschrittlicher Werke wird auf der Vertriebseite sicher im allgemeinen mehr oder weniger nach dem Gefühl, also empirisch gearbeitet, ohne Berücksichtigung von Ein- und Ausfuhrzahlen, ohne Zuhilfenahme der ungeheuren statistischen Unterlagen der verschiedenen Reichsämter, des Vereines Deutscher Maschinenbau-Anstalten u. dgl. Welche Werke haben heute eine genaue Vorstellung davon, was eigentlich der Vertrieb einer einzelnen Maschine überhaupt kostet? Vielleicht kommt uns bei dem Studium all dieser Fragen von der Vertriebseite her noch einmal die Erkenntnis, was der Vertrieb von so vielerlei Maschinen von den kleinsten bis zu den größten Ausmaßen im Inland und womöglich noch im gesamten Ausland kostet, und löst hinsichtlich der Normung, Typung und Fertigungsbeschränkung in den Werken die Wirkungen aus, die bis jetzt in dieser Richtung vergeblich erwartet wurden.

Wege zur Rationalisierung des Vertriebs

Selbstverständlich handelt es sich auf der Vertriebseite noch um viele andre Dinge als im Betriebe, auch um andre Menschen; der Vertriebsingenieur muß ganz andre Eigenschaften haben als der Betriebsingenieur, und man braucht nur einige dieser Punkte aufzugreifen, um die Notwendigkeit der Rationalisierung des Vertriebs zu erkennen. Aber Eile tut Not; es darf nicht Jahre dauern, bis verwertbare Ergebnisse vorliegen. Unsre Gesamtlage beginnt bereits kritisch zu werden, wenn der Vertrieb nicht in kürzester Zeit das absetzt, was der Betrieb fertigen kann, und im großen gesehen scheint es, als ob die Vertriebseite heute in unsern Werken gegenüber der Betriebseite der wichtigere Teil geworden ist.

[1]) Aus den Begrüßungsworten des Vorsitzenden der Fachsitzung Dir. Dr.-Ing. Litz.

[2]) Vgl. die Abb. „Zeitstudien im Vertrieb: Die Arbeitszeit des Reisevertreters" in VDI-Nachr. 1928 Nr. 22 v. 30. 5. 28, S. 11 (Fachbeilage „Vertrieb").

In welcher Weise können nun die notwendigen Arbeiten gefördert werden? Ganz gewiß nur in der gleichen Weise wie bisher alle solche Fragen geklärt worden sind, nämlich auf der Grundlage der Gemeinschaftsarbeit, und vielleicht nimmt eine „Arbeitsgemeinschaft deutscher Vertriebsingenieure" diese Fragen auf und übersieht dabei nicht, sich die Erfahrungen der „Arbeitsgemeinschaft deutscher Betriebsingenieure" zunutze zu machen. Solche Gemeinschaftsarbeit kommt, wie sich bisher immer gezeigt hat, letzten Endes allen zugute; wenn einzelne Werke heute schon einen Vorsprung haben, so sind bekanntlich alle Vorsprünge nur relativ, und gerade bei der Gemeinschaftsarbeit erkennt der einzelne, wenn er offen und intensiv mitarbeitet, sehr bald, daß er von der Gemeinschaftsarbeit mindestens ebensoviel nach Hause bringt, als er selbst mitgebracht hat.

Möge die deutsche Industrie ihre Aufgabe erkennen und sie, wie so viele andre Aufgaben, in intensiver Gemeinschaftsarbeit bald fruchtbringend lösen.

2. Rationelle Absatzgestaltung[3])

Die Verschärfung des Wettbewerbs im Absatz technischer Erzeugnisse läßt die Forderung immer dringender werden, auch im Vertrieb alle Hilfsmittel der Wissenschaft zur Steigerung des Erfolges auszunutzen, also die Rationalisierung über den Betrieb hinaus fortzusetzen und den Gedanken des laufenden Bandes auch in der Vertriebstechnik wirksam werden zu lassen.

Dazu brauchen Vertriebstechnik und Vertriebspolitik Unterlagen, die eine möglichst genaue Kenntnis der Struktur und Konjunktur, d. h. der in gewissem Sinne feststehenden und veränderlichen Erscheinungen auf einem Absatzmarkt vermitteln.

Unsre Verkaufsorganisationen, in denen selten die notwendige Arbeitsgliederung in Verkaufstechnik und Verkaufspolitik anzutreffen ist, sind heute auf rein empirischen Erfahrungen aufgebaut, d. h. der Schwerpunkt der Beobachtung liegt bisher auf den Wirkungen, die sich an der „Oberfläche" feststellen lassen.

Allen Verkaufsmaßnahmen liegt deshalb ein hohes Wagnis zugrunde, dessen Verminderung erreicht werden kann, wenn das Schwergewicht der Beobachtung des Verkauferfolgs von den Wirkungen auf die Ursachen verlegt wird. Diese Ursachenforschung — unter dem Begriff Marktanalyse heute allmählich bekannt werdend — läßt Zahl, Größe und zeitliches Auftreten aller jener Kräfte bestimmen, die bedarfhemmend oder bedarffördernd sind; an Stelle von Schätzungen soll sie für die Absatztechnik und Absatzpolitik zahlenmäßige Unterlagen über Struktur und Konjunktur eines Marktes geben.

Erst wenn auf diesen Untersuchungsergebnissen Absatztechnik und Absatzpolitik aufgebaut werden, kann der wirtschaftliche Einsatz von Kraft, Material und Zeit im Vertrieb richtig bestimmt werden. Absatzschwankungen sind dann nicht mehr Funktionen unbekannter Einflußgrößen, weil man die Ursachen und nicht bloß die Wirkungen der Erscheinungen kennt.

Jedes Unternehmen, ob Hersteller oder Verbraucher, hat seinen Unterbau auf dem „Wirtschaftsboden", dessen „geologische Struktur" bekannt sein muß, um die wirtschaftliche Standfestigkeit und Tragfähigkeit des Einzelunternehmens zu beurteilen. Von diesem Gedanken ausgehend, ergibt sich die Richtung, in welcher die Marktbeobachtung zu leiten ist, um alle Einflüsse von praktischer Geltung zu erfassen. In freier Übertragung des Gedankens der wissenschaftlichen Betriebsführung muß hier mit der gleichen Systematik gearbeitet werden, was zunächst eine Trennung der Beobachtungsfelder in Herstellungs- und Absatzmarkt erforderlich macht. Für beide ergeben sich (Abb. 1)[4]) als gemeinsamer Boden Arbeitsmarkt sowie

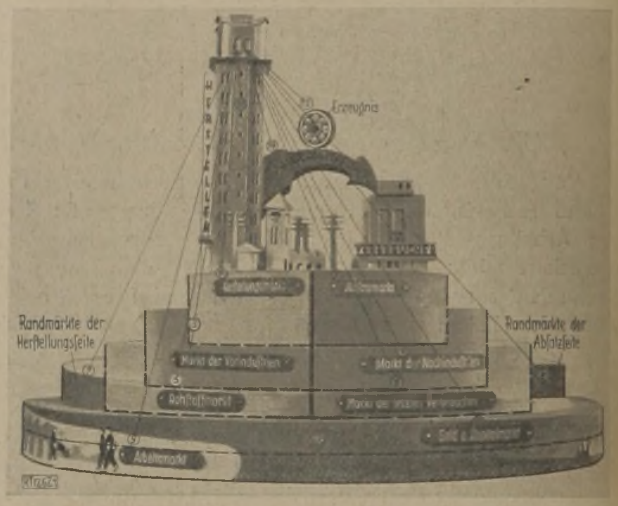


Abb. 1. Marktbeobachtung als Grundlage wissenschaftlicher Verkaufsverfahren: das Beobachtungsgebiet (Ausstellung „Vertriebstechnik")

Geld- und Kapitalmarkt, denen sich auf Hersteller- und Verbraucherseite, entsprechend dem organischen Verarbeitungs- und Verbrauchsgang des Erzeugnisses, die weiteren Märkte anschließen.

Tragkraft und Gestaltung der „Absatzbrücke" sind zu bestimmen aus den Kenntnissen, die man vom inneren Aufbau und den Zusammenhängen des Herstellungs- und Absatzmarktes besitzt.

[4]) Vgl. das Schema in VDI-Nachr. 1928 Nr. 7 v. 15. 2. 28.

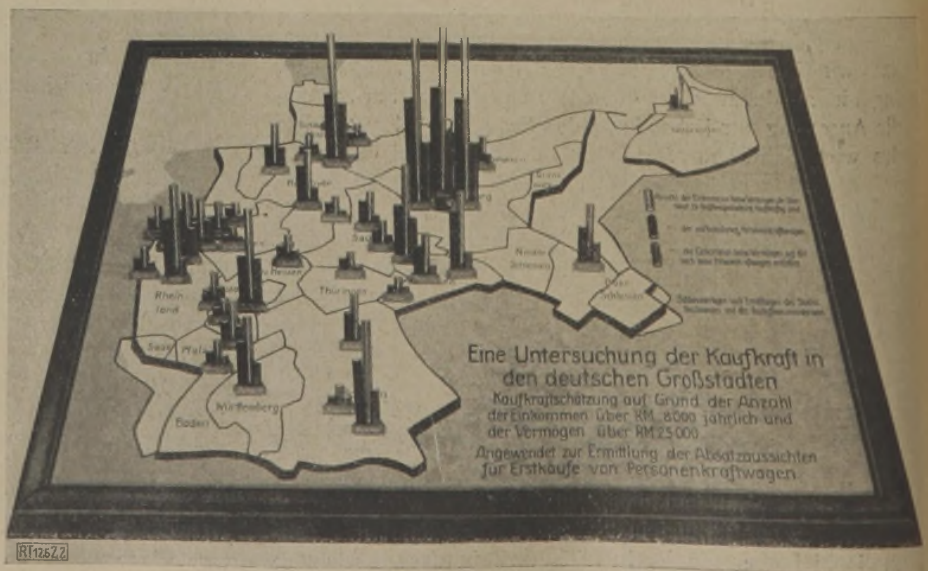


Abb. 2. Kaufkraftschätzung: Kaufkraft und Absatzaussichten für Kraftwagen in deutschen Großstädten (Ausstellung „Vertriebstechnik")

[3]) Bericht von Ziv.-Ing. J. A. Bader, Berlin. Vgl. von demselben Verfasser die Aufsätze: „Rationalisierungswege in der Absatzwirtschaft" (VDI-Nachr. 1928 Nr. 7 v. 15. 2. 28); „Vertriebskosten senken" (VDI-Nachr. 1928 Nr. 21 v. 23. 5. 28); „Die Eingliederung der Verkaufsforschung" (VDI-Nachr. 1928 Nr. 22 vom 30. 5. 28, Fachbeilage „Vertrieb").

Beispiele praktischer Marktuntersuchung

In der Ausstellung „Vertriebstechnik" ist an einigen Beispielen gezeigt, wie Untersuchungen der Märkte praktisch durchzuführen sind. Für Automobilherstellung und -Vertrieb wurde der Versuch unternommen, über die Kaufkraft in deutschen Großstädten (Abb. 2), über die deutsche Absatzentwicklung nach Stärkeklassen in den letzten 6 Jahren [5]), und die Verschiedenheit der Stärkeklassenwahl des Verbrauchers in den preußischen Provinzen (Abb. 3), Aufschlüsse zu geben [6]).

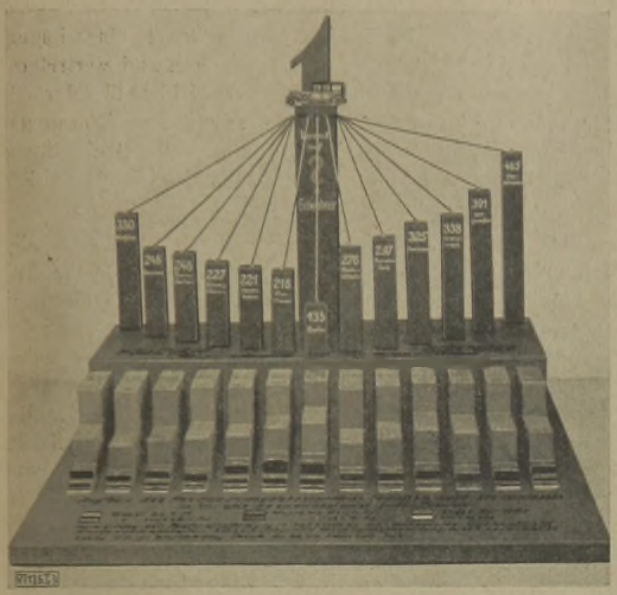


Abb. 3. Aus Marktuntersuchungen für Kraftwagen: Dichte und Stärkeklassenaufbau des Personenwagenbestandes in Preußen (Ausstellung „Vertriebstechnik")

Für den Absatz von Landmaschinen (um zu praktischen Ergebnissen zu kommen, ist notwendig, die Untersuchungen mit möglichst eindeutiger Fragestellung durchzuführen) sind hier Berechnungen dargestellt worden, die über die Verwendung von Grasmähmaschinen nach mehreren Richtungen Aufschluß geben (Abb. 4):

1. Wieviel landwirtschaftliche Betriebe, die für Verwendung von Grasmähmaschinen in Frage kommen, sind in den verschiedenen deutschen Ländern und Provinzen überhaupt vorhanden?
2. Welcher Betriebsgrößenklasse gehören diese Betriebe in den verschiedenen Ländern und Provinzen an?
3. Wie groß ist der Durchschnittsanteil an Wiesenland in den verschiedenen Betriebsgrößenklassen in den Ländern und Provinzen?
4. Wie viele Betriebe verwenden Mähmaschinen, wie viele Betriebe verwenden keine Mähmaschinen in den einzelnen Ländern und Provinzen?

Die Untersuchung über den Absatzmarkt von Sägewerkmaschinen beschränkt sich zunächst auf die Klärung der Standortverhältnisse der Sägewerke in den deutschen Ländern und Provinzen bezüglich Art und Umfang der Rohstoffgebiete für die einzelnen Werke (Abb. 5). Je nach den Besonderheiten jedes Absatzmarktes ist in freier Anwendung des Gedankens der systematischen Marktbeobachtung die Einzelarbeit jeweils auf die Klärung derjenigen Zusammenhänge abgestellt, deren Einfluß am wichtigsten ist. Das ist z. B. bei Sägewerkmaschinen die Höhe der Vorfrachten, die auf den Rohstoffen liegen, und die für den Bestand eines solchen Unternehmens von ausschlaggebender Bedeutung sind. Sägewerkbesitzer, deren Werk einen ungünstigen Standort hat, für Neuanschaffungen in ihrem Maschinenpark zu werben, wird deswegen sehr schwer sein.

Die Eingliederung der Marktbeobachtung in die praktische Vertriebstechnik ist an zwei weiteren Beispielen veranschaulicht, die die Vertriebskostenwirtschaft auf einfache Weise zergliedern (Abb. 6). Hier werden die verschiedenen Kostenanteile der Werbung usw. in den einzelnen Absatzbezirken den wert- und mengenmäßigen Umsätzen gegenübergestellt, um daraus Erkenntnisse für weitere Maßnahmen zu gewinnen. Als zweiter Bestandteil der Marktbeobachtung ist zu nennen die Untersuchung des Erzeugnisses vom Standpunkte des Verbrauchers (Kaufkraft, Verwendungszweck) [7]) und vom Standpunkte des Wettbewerbs (Qualitätsvergleich mit Wettbewerbserzeugnissen). Für Kraftwagen wird eben der Versuch unternommen, mit Hilfe der Großzahlforschung zu praktischen Ergebnissen zu kommen.

In ihrer Weiterentwicklung führen Marktuntersuchungen und Warenstudium logisch zur Schaffung eines Wirtschaftsbarometers nicht nur für die Absatz-, sondern auch für die Betriebswirtschaft eines Unternehmens. Als Träger solcher Arbeiten kommen die Verbände in Betracht, die in Gemeinschaftsarbeit die Frage der strukturellen Gliederung eines Marktes klären und darauf die Konjunkturforschung für diesen Markt aufbauen müssen. Dem einzelnen Unternehmer ist es dann überlassen, auf dieser Grundlage selbst weiter zu arbeiten, um die Wirtschaft seines Unternehmens möglichst erfolgreich zu gestalten.

[5]) Vgl. die Abb. in VDI-Nachr. 1928 Nr. 22 v. 30. 5. 28 (Fachbeilage „Vertrieb").

[6]) Vgl. auch die Tafel über „Amerikanische Kraftwagen-Absatzpolitik", Abb. in VDI-Nachr. 1928 Nr. 21 v. 23. 5. 28.

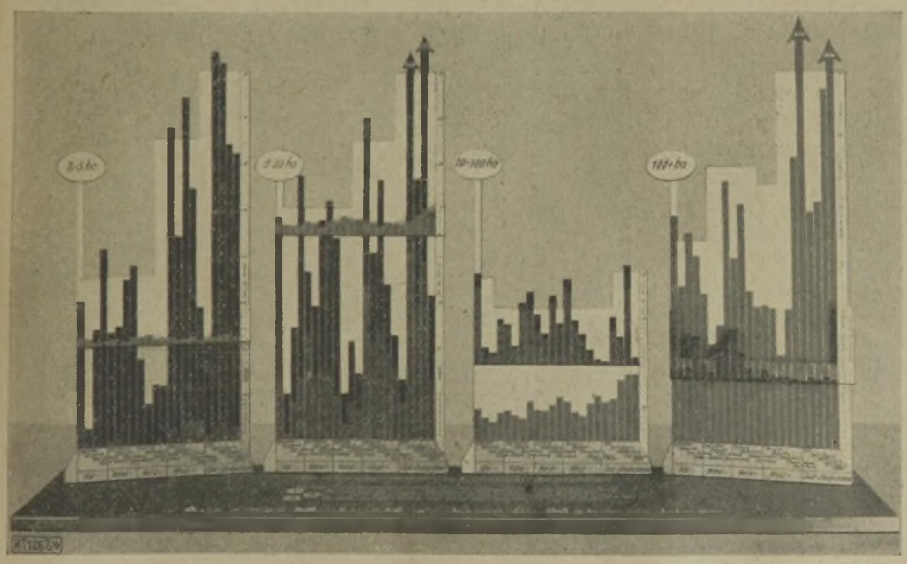
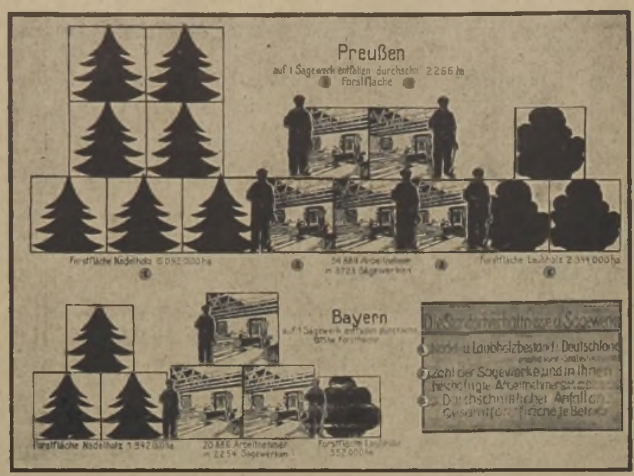


Abb. 4. Zur Marktuntersuchung für Mähmaschinen: Landwirtschaftliche Betriebe mit Wiesenwirtschaft in Deutschland (Anzahl, Wiesenlandanteil, Maschinenverwendung; Ausstellung „Vertriebstechnik")

[7]) Vgl. Abb. 7, die hier ebenso unter dem Gesichtspunkte des „Warenstudiums" ausgewertet werden kann, wie unter dem vertriebstechnischen des günstigsten Versandweges.



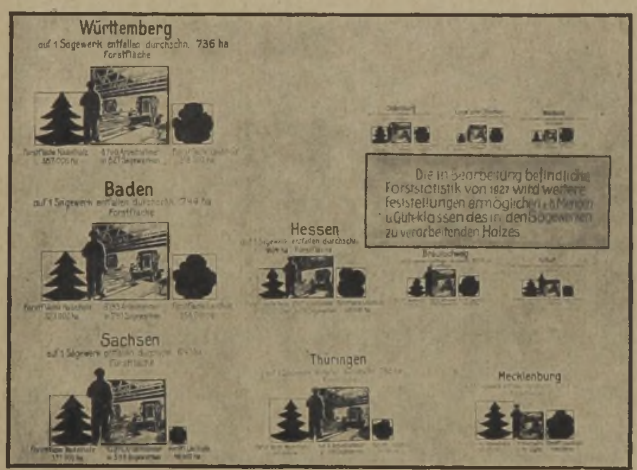


Abb. 5. Der Absatzmarkt für Sägewerkmaschinen: Standortverhältnisse der Sägewerke in Deutschland (Ausstellung „Vertriebstechnik")

Versuche und Erfahrungen der Horchwerke [8])

Es ist außerordentlich dankenswert von Herrn Bader, daß er in seinem Vortrage Möglichkeiten kaufmännischer Tätigkeit aufgezeigt hat, durch die tatsächlich die Bedingungen des Absatzes systematisch untersucht werden können; er hat gezeigt, daß man den Absatz voraussagen kann. Da auch Absatzuntersuchungen in der Automobilindustrie gestreift wurden, wird es interessieren zu erfahren, wie die Horchwerke (Zwickau) ihren Absatz in zeitlicher und örtlicher Beziehung analysieren und vorausschätzen.

Zeitlich werden drei Faktoren der Vorausschätzung zugrunde gelegt: 1. die statistische Untersuchung der Konjunktur, 2. die statistische Beobachtung der eigenen Vorräte und 3. die nicht statistische Zusammenfassung der Meinungen der Verkaufsorganisation des Werkes. Bei den statistischen Untersuchungen der Konjunktur kann man in erster Linie die Veröffentlichungen des Instituts für Konjunkturforschung zugrunde legen. Wichtig ist die Beobachtung der eigenen Vorräte. Es ist das ein System, das in Amerika die General Motors Co. ausgebildet hat: der Lagervorrat in einem Standarderzeugnisse gibt ein gewißes Anzeichen für die Entwicklung des zukünftigen Absatzes. Es wird für jeden Monat des Jahres eine bestimmte Normallagermenge angesetzt, mit der dann die tatsächlichen Lagerbestände, sei es innerhalb des eigenen Werkes oder bei Vertretern und Filialen, verglichen werden. Dieser Vergleich sagt sehr viel, wenn die Normallagerbestände richtig sind. Das kann man aber dadurch erreichen, daß man die Lagerbestände einer Reihe von Vorjahren vergleicht und daraus eine einigermaßen richtige Lagerzahl ermittelt. Wie sehr das nötig ist, zeigen die starken Schwankungen, die die Automobilindustrie sowohl in Amerika wie in Deutschland aufzuweisen hat. Der Absatz in der Automobilindustrie beträgt z. B. im Mai in Amerika 16 vH des Jahresabsatzes und im Januar nur 4 vH. In Deutschland sind die Schwankungen nicht so groß, der Absatz beträgt im Mai und Juni 11 vH und im Dezember und Januar 4 bis 5 vH. Da der Betrieb möglichst gleichmäßig belastet sein soll, ergibt sich die Notwendigkeit einer Lagerhaltung in der Fabrik wie bei den Händlern und Vertretern. Steigt in zwei Monaten der Lagerbestand über die Normalmenge hinaus, so ist das schon ein sehr starkes Warnungssignal, und ich kann sagen, daß wir nach der Beobachtung einer Reihe von andern Firmen augenblicklich ein solches Warnungssignal bekommen haben [9]).

Bei jeder Absatzvorausbestimmung muß man die Meinungen der Verkaufsorganisation hören. Für die örtliche Absatzschätzung legen wir den Kraftfahrzeugbestand innerhalb der einzelnen Gebiete Deutschlands zugrunde. Dann verlangen wir den gleichen Anteil, den ein bestimmtes Gebiet in Deutschland am Gesamtbestande der Kraftfahrzeuge dieser Wagenklasse hat, von dieser Provinz für unseren eigenen Absatz. Das ist allerdings ein Maßstab, der nicht sehr genau ist, denn in der Wagenklasse von 12 PS sind heute ebenso der große Mercedes und Horch, wie beispielsweise der Ford. Wir wollen uns deshalb

[8]) Ausführungen von Dr. Ludwig in der anschließenden Aussprache.

[9]) Zu den auch hierher gehörigen Verfahren der Umsatzstatistik vgl. die Tafel „Die Z-Kurve als Hilfsmittel der Umsatzstatistik" Abb. in VDI-Nachr. 1928 Nr. 22 v. 30. 5. 28 (Fachbeilage „Vertrieb").

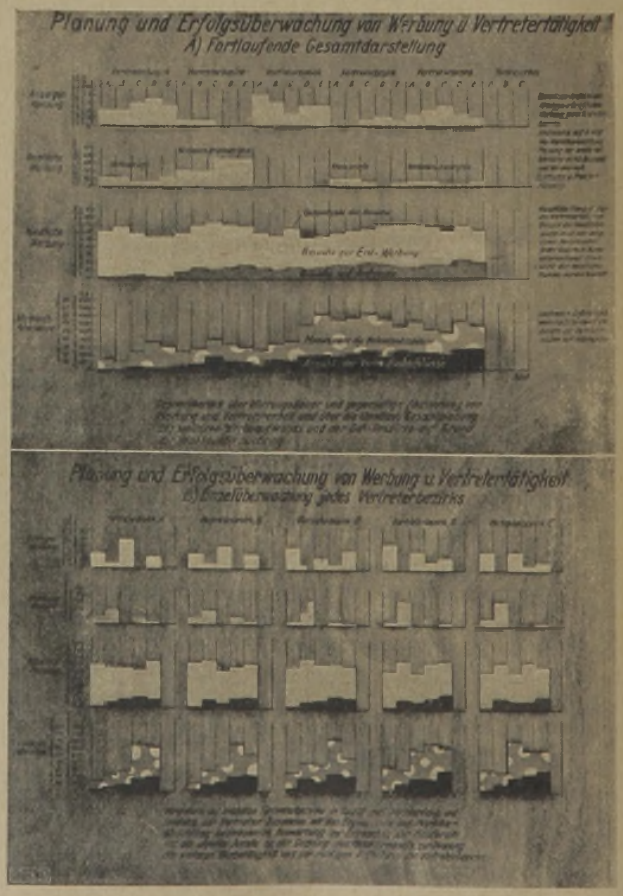


Abb. 6. Erfolgsüberwachung und Vertriebskostenwirtschaft: Werbung, Vertretertätigkeit, Umsatz (Ausstellung „Vertriebstechnik")

nicht damit begnügen, sondern wir wollen zukünftig auch einen sehr wichtigen Faktor in die Marktanalysen einsetzen, nämlich das Einkommen. Ein teurer Wagen wird einer ganz andern Marktuntersuchung bedürfen wie ein billiger Wagen.

Organisation und kritische Verarbeitung der Statistik [10])

Es ist selbstverständlich, daß die Statistik eine der Hauptgrundlagen für die gegenseitige Anpassung von Herstellung und Verkauf ist. Deutschland ist von jeher das klassische Land der Statistik gewesen, es hat es aber daran fehlen lassen, die Statistik ins praktische Leben überzuführen. Wer das Glück gehabt hat, in Amerika Magnus Alexander kennen zu lernen, der wird erstaunt gewesen sein, mit welchen Mitteln dort gearbeitet wird. Im Jahre 1924 beschäftigte das ihm unterstellte Institut (National Industrial Conference Board, New York) 92 Beamte, die sich nur mit der Statistik befaßten. Dort wurden die Feststellungen von industriellen wie von staatlichen Körperschaften einheitlich zusammengefaßt; bei uns dagegen wird an zu vielen Stellen gearbeitet. Im Jahre 1924 ist schon beim Reichsverband der deutschen Industrie die Anregung gegeben worden, eine Statistik, wie sie von Magnus Alexander aufgezogen ist, einzurichten. Nun aber müßte der VDI darauf hinwirken, daß die verschiedenen statistischen Arbeiten staatlicher oder privater Stellen zusammengefaßt werden, so daß wir hier einheitliche Gemeinschaftsarbeit leisten.

In einer der letzten Vorstandsitzungen des Reichskuratoriums für Wirtschaftlichkeit wurde für die Wichtigkeit der Statistik als Beispiel angeführt, daß der Geburtenrückgang infolge des Krieges sehr stark auf die Anfertigung von Konfirmationsuhren einwirken wird und daß die Uhrenfabriken mit einem außerordentlichen Rückgang ihres Absatzes darin rechnen müssen. Von größter Wichtigkeit ist naturgemäß, die statistisch-wissenschaftlichen Untersuchungen über die Größe des möglichen Absatzes kritisch auszuwerten und dann in die Wirklichkeit umzusetzen. Das wird z. B. sofort klar an der „Untersuchung der Kaufkraft in deutschen Großstädten" in der Ausstellung (Abb. 2), wo sich für Hamburg ergibt, daß noch bei ungefähr 50 vH der in Betracht kommenden Einkommen und Vermögen ein Kraftwagen abzusetzen wäre, gegenüber andern Städten, wo nur etwa 25 vH usw. als weitere Käufer eines Wagens in Frage kommen. Diese Untersuchung muß durch andre Gesichtspunkte ergänzt werden, und schließlich kommt es darauf an, diejenigen, die sich einen Kraftwagen kaufen könnten, nun auch dazu zu überreden.

Die Belange des Betriebes [11])

Wir Ingenieure wissen, daß man nur durch Reihenfertigung, Massen- oder Fließfertigung zu wirtschaftlichem Arbeiten gelangen kann, und wir müssen von der Einzelfertigung, die heute besonders im Maschinenbau überwiegt, abkommen, weil wir dann eine viel bessere Arbeitsvorbereitung haben werden. Zu der Reihen- und Fließfertigung können uns aber vor allem die Verkaufsleute verhelfen, wenn sie mit den geschilderten Methoden versuchen, den Absatz auf 1/4, 1/2 oder auf ein Jahr vorauszuschätzen. Es ist selbstverständlich notwendig, daß diese Vorausschätzung mit äußerster Sorgfalt gemacht wird. Dann wird der Kaufmann dem Fabrikationsingenieur sehr viel mehr sagen können als heute, so daß er die Fertigung ganz anders aufziehen und die Arbeit besser vorbereiten kann, und erst dann können wir zu wirklicher Rationalisierung in den Fabriken kommen.

Auf der andern Seite werden gerade die Ingenieure für die Absatzvorausschätzung eine ganz besonders erfolgreiche Arbeit leisten können, und zwar deswegen, weil sie als sachkundige Verkäufer von Maschinen u. ähnl. in unmittelbarer Beziehung zum Kunden stehen, weil sie im praktischen Kundendienst die Bedürfnisse und Gewohnheiten der Abnehmer kennengelernt haben und nicht nur für die Absatzvorausschätzung, sondern auch für die Produktionsgestaltung fachmännische Unterlagen geben können.

3. Vertriebstechnik und Ingenieur [12])

Bei der Vertriebstechnik sind folgende Hauptgruppen zu beachten:

1. Vertriebstechnik im Inlande,
2. Vertriebstechnik bei der Ausfuhr, und bei beiden die drei Untergruppen:
   a) Absatz technischer Bedarfsartikel und Handelsware,
   b) Absatz von Maschinen und Apparaten,
   c) Absatz von industriellen Anlagen.

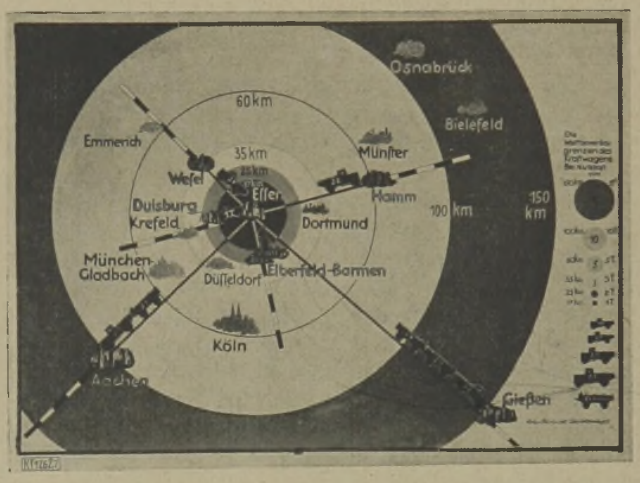


Abb. 7. Die Wettbewerbgrenzen des Kraftwagens gegenüber dem Eisenbahnversand; vergl. Anmerk. 7 S. 211 (Ausstellung „Vertriebstechnik")

Im folgenden sollen nur die mit der Vertriebstechnik und Organisation der Ausfuhr zusammenhängenden Fragen erörtert werden.

Beim Vertrieb nach dem europäischen Auslande kommt im großen und ganzen eine Anlehnung an die Verkaufsorganisation des Inlandvertriebes in Frage; außerdem ein möglichst umfassender Einsatz des Ingenieurs bei Auslandreisen und Besuchen fremdländischer technischer Messen, insbesondere ein Studium der Absatzmöglichkeiten unter Beachtung des jeweiligen technischen Standes und der Handelsgebräuche und Geschmacksrichtungen der einzelnen Länder. Wesentlich anders liegt die Vertriebstechnik bei der Ausfuhr nach Übersee. Schon bei der Ausgestaltung der fremdsprachlichen Werbeschriften, bei der Herstellung einwandfreier Unterlagen für Angebot, Verkaufsverhandlungen und Abschluß kommt dem Ingenieur in hohem Maße eine ausschlaggebende Rolle

10) Ausführungen von Baurat Dr.-Ing. E. h. Neuhaus und Gen.-Dir. Riebe in der Aussprache.

11) Ausführungen von O. Schulz-Mehrin und Ziv.-Ing. Bader in der Aussprache.

12) Bericht von Kfm.-Ing. W. von Appen, Hamburg. Vgl. auch den Aufsatz „Konstrukteur und Werbeingenieur im Ausfuhrgeschäft" von Kfm.-Ing. W. von Appen und Dipl.-Ing. K. Ephraim, Hamburg in VDI-Nachr. 1928 Nr. 22 v. 30. 5. 28 (Fachbeilage „Vertrieb").

zu[13]). Vorbedingung für gesteigerte Ausfuhr ist das Eingehen auf die besonderen Wünsche des Überseekunden. Ein solches stärkeres Eingehen auf die Psyche des überseeischen Kunden setzt voraus, daß der Ingenieur bzw. der durchaus technisch vorgebildete Vertreter des Werkes die in den betreffenden Ländern vorliegenden wirtschaftlichen Verhältnisse, wie Bodenverhältnisse, Rohstoffe, Landesindustrien, Rohstoffgewinnung, Verkehrs- und Transportverhältnisse und augenblicklicher Stand der Industrialisierung durch Besuche genau kennt. Dazu tritt die Frage des geeigneten Vermittlerweges für das betreffende Land; hier kommen die folgenden Möglichkeiten in Betracht:

Wege und Eigenarten des Ausfuhrgeschäfts

1. Das Arbeiten durch deutsche Ausfuhrhäuser, die in unmittelbarer Verbindung zum Überseekunden stehen und oft dessen Einkaufsverbindung darstellen.
2. Das Arbeiten durch deutsche Ausfuhrhäuser mit technischen Hilfskräften, die eigene überseeische Niederlassungen haben oder enge Beziehungen zu überseeischen technischen Einfuhrfirmen unterhalten.
3. Unmittelbares Arbeiten mit überseeischen Einfuhrfirmen ohne oder mit Abwicklungsstelle in Deutschland.
4. Unmittelbares Arbeiten mit Überseekunden unter Ausschaltung jeglichen Zwischenhandels (ohne einen Risikoträger).
5. Vertrieb durch eigene Verkaufsniederlassungen in den Überseeländern (häufig in der Form, daß mehrere Firmen sich eine gemeinsame Auslandorganisation schaffen).

Eins muß hier ausdrücklich festgehalten werden: entweder arbeitet eine Fabrik grundsätzlich unmittelbar mit überseeischen Firmen (Gruppe 3 bis 5) und setzt sich dabei dem nicht zu unterschätzenden großen Geldrisiko aus (z. B. bei Beanstandungen, da niemand da ist, der die Interessen an Ort und Stelle vertritt), oder arbeitet durch Ausfuhrhäuser und benutzt diese als Risikoträger (Gruppe 1 und 2). Wer den Weg der unmittelbaren Bearbeitung des Überseekunden einschlägt, muß bei Preisabgaben sein Risiko und seine höheren Vertriebskosten (Kabelspesen, Auskünfte usw.) berücksichtigen.

Es ist daher je nach der Schwierigkeit bei dem betreffenden Erzeugnis vorher wohl genau zu überlegen, welcher Weg der Vermittlung für die einzelnen Erzeugnisse der zweckentsprechende ist.

Bei der Bearbeitung kleiner Handwerker- und Händlerkreise in Übersee hat der Verkaufsingenieur in erster Linie die Rolle eines technischen Beraters zu erfüllen; er muß es daher geschickt verstehen, das Vertrauen des Kunden zu erwerben und ihm mit seinem technischen und kaufmännischen Rat zur Seite zu stehen.

Bei privaten, selbständigen Industrieunternehmungen und Fabriken kommt hinzu, daß sich diese Fabriken heute schon in den meisten Überseeländern durch eigene Studienbesuche vorgeschrittene Erfahrungen angeeignet haben; sie stellen daher an den Übersee-Ingenieur große technische Ansprüche und überhäufen ihn dabei oft mit Plänen und hochtragenden Projekten. Diese Erscheinung ist besonders dort festzustellen, wo sich ein Land in lebhaft fortschreitender Industrialisierung befindet, also besonders in den Ländern wie Brasilien, Argentinien und Kolumbien. In Ländern mit eigener starker Nationalindustrie, wie Japan, ist dieser Umstand bei weitem nicht so stark ausgeprägt, da diese Kunden von vornherein genau wissen, was sie kaufen wollen und dementsprechend genaue Spezifikation angeben.

Bei Bearbeitung von Angeboten für die nationale Großindustrie in Übersee ist es eine der Hauptaufgaben des Ingenieurs, den eigentlichen Bedarf genau festzustellen und den geeigneten Zeitpunkt herauszufühlen, wann ein Spezial-Fachmann der betreffenden Fabrik zuzuziehen ist, um die endgültigen Abschlußverhandlungen zu führen, damit auch das wirklich Zweckentsprechende geliefert wird. Besonders ist dies der Fall in Ländern mit fortgeschrittener Industrie, in denen für deutsche Unternehmungen der geeignetste Verkaufsweg in der Attachierung eines eigenen Spezial-Fachmannes an eine bestehende technische Einfuhrfirma, die mit den Landesverhältnissen vertraut ist, besteht.

Vertragsabschlüsse und Konsignationslager

Beim Abschluß von Alleinverkaufs-Verträgen mit Ausfuhrfirmen muß sich der Ingenieur durch persönliche Besuche unterrichten, ob die betreffende Firma auch über die technische Organisation verfügt, die ein erfolgversprechender Vertrieb der betreffenden Erzeugnisse erfordert. Es ist nicht leicht, dies einwandfrei festzustellen, da die Hauptorganisation in dem jeweiligen Überseelande liegt, wenn die betreffende Ausfuhrfirma durch eigene oder befreundete Überseehäuser arbeitet. Deshalb sollten kapitalstarke Fabriken ihre Ingenieure stärker zur Betätigung in der Verkaufsorganisation heranziehen, sei es durch informatorische Besuche in den betreffenden Überseeländern, sei es durch Entsendung zu drüben bestehenden Firmen, die wiederum ihr Einkaufshaus und damit die Finanzabwicklungsstelle in Deutschland haben. Die Gefahren, die mit dem unmittelbaren Arbeiten mit Übersee verknüpft sind, sind einmal nicht abzuleugnen, und manche große Industriefirma hat hierbei derartige finanzielle Verluste erlitten, daß sie von diesem System der unmittelbaren Bearbeitung abgegangen ist und sich wieder den das Risiko tragenden technischen Ausfuhrfirmen zugewandt hat.

Bei Alleinverkaufsübertragungen an überseeische, fremdländische Firmen, die hier öfters handelspolitische und drüben rein industrielle Ziele verfolgen, ist der Fabrikant den Bestrebungen der Überseefirma, auch mit dem fremdländischen Wettbewerb zu arbeiten und gegenseitig die Kostenanschläge auszuspielen, willkürlich ausgesetzt. Bei Abschluß von Verträgen mit Ausfuhrfirmen für den Alleinverkauf in mehreren bzw. in zu großen Ländern ist die Frage genau zu erörtern, ob das betreffende Land überhaupt von einer zentralen Stelle aus bearbeitet werden kann. Dies trifft besonders in Afrika und südamerikanischen Ländern zu, wo die Beförderungsverhältnisse heute zum Teil noch sehr unzureichend sind.

Bei Konsignationslagern, die der Fabrikant sehr oft nach drüben zu legen wünscht, ist es unbedingt erforderlich, daß die Bestimmung der einzelnen Konsignationsmaschinen und -Typen in Verbindung mit dem in Übersee tätigen Ingenieur erfolgt, da die hiesigen Verhältnisse mit den Übersee-Verhältnissen in den meisten Fällen gar nicht zu vergleichen sind und eine nicht zweckentsprechende Konsignationsmaschine, die unverkäuflich ist, dem Fabrikanten mehr Schaden als Nutzen bringen kann. Es ist z. B. in manchen Ländern einfach unmöglich, Drehbänke mit Stufenscheiben zu verkaufen, da die ört-

[13]) Vgl. Anmerkung 12.

lichen Verhältnisse und die leichten Gebäude die Anbringung von Vorgelegen gar nicht zulassen. Überhaupt ist es eine wichtige Aufgabe des Überseeingenieurs, dem Fabrikanten Vorschläge über zweckmäßige leichtere Bauarten für die Ausfuhr zu machen, wie sie vor allem die englischen und amerikanischen Werke, besonders für südamerikanische Länder aufweisen, ferner für Konstruktionen, die den Landesverhältnissen in bezug auf einfache Bedienung und leichte Zerlegbarkeit wegen des oft schwierigen Transportes angepaßt sind. Gerade dieses wird von den Fabriken meist nicht zur Genüge beachtet, und es entstehen drüben die größten Schwierigkeiten, die Maschinen zum Aufstellungsplatz zu befördern, so daß eigenmächtige Zerlegungen in Übersee vorkommen, die ein einwandfreies Arbeiten der betreffenden Maschinen sehr oft gefährden. Der Leidtragende ist immer hierbei der Fabrikant, dem nachher der Vorwurf gemacht wird, daß er seine Maschine nicht mit der nötigen Sorgfalt zur Ablieferung gebracht hat. So liefert z. B. Amerika eine praktische, leicht zusammenzubauende Kesselkonstruktion (Type Harrison), die aus einzelnen Töpfen besteht, eine Konstruktion, die als Träger- oder Tragtierlast an die entlegensten Stellen befördert werden kann.

Zum Schluß sollen kurz die Vorbedingungen erwähnt werden, die ein Ingenieur für den technischen Vertrieb im Auslande zu erfüllen hat.

In erster Linie sind naturgemäß ausreichende technische Praxis und allgemeine kaufmännische Erfahrungen auf Grund einer mehrjährigen kaufmännischen Tätigkeit nötig. Dazu kommen unbedingt weitgehende Sprachkenntnisse und ein sicheres Abschätzungsvermögen, wieweit die technische Durcharbeitung der betreffenden Aufgaben von ihm selbst vorzunehmen ist, damit er sich keinesfalls bei seiner Tätigkeit zu sehr in technische Einzelheiten verliert, die besser von der Fabrik gelöst werden. Um Rückschläge und schlechte Erfahrungen zu vermeiden, sollten deshalb von den Fabriken zu dieser nicht zu unterschätzenden Aufgabe nur ganz sorgfältig vorgebildete Ingenieure hinzugezogen werden.

4. Die Einführung eines Erzeugnisses auf dem Markt[14])

Die im folgenden mitgeteilten Erfahrungen und Betrachtungen beziehen sich auf die Einführung neuartiger Schleifmaschinen, die unter dem Namen „Dynbal“ und „Carborundum“ bekannt sind. Die Einführung der Maschinen brachte die Aufstellung einer neuen Verkaufsorganisation mit sich; dabei wurde Wert darauf gelegt, durch zahlreiche Besuche bei den für die Verwendung der Maschinen in Frage kommenden Firmen zu erfahren, wie sie die für den Bezirk in Aussicht genommenen Bewerber für die Vertretung beurteilten. Es ergab sich bald, daß von der sachlich urteilenden Kundschaft die Vertreter weniger nach ihrer Vorbildung und ihrem Geschäftsumfang, sondern mehr nach ihren praktischen Erfahrungen beurteilt werden, daß der Vertreter am liebsten gesehen wird, der Dienst am Kunden leistet und mehr hält, als er verspricht. Bei dem verschiedenartigen Aufbau der Vertretungen zeigte sich auch bald, daß man mit den aus der Kundschaft empfohlenen Herren den besten Griff gemacht hatte, und daß man bei den vorliegenden kleinen Verkaufsobjekten für eine lohnende Bearbeitung der Kundschaft die Bezirke nicht zu groß wählen durfte.

Die Fühlung mit den Betrieben der Kunden

Schon bei diesen zahlreichen ersten Besuchen — 30 bis 40 Besuche an einzelnen Plätzen — mußte man oft erfahren, wie ungemein schwer es gemacht wird, mit den Betriebsleuten der besuchten Werke in Verbindung zu kommen, auch dann, wenn man eine Neuheit anzubieten hat, deren Tragweite am besten nach einer Besprechung mit den Betriebsleuten erfaßt wird. Gewiß waren viele Einkäufer sehr entgegenkommend; wenn man aber von Herren empfangen wird, die ihre Hauptaufgabe in der Abweisung der sie besuchenden Vertreter sehen, so gibt dies gewöhnlich dazu Ansporn, einen andern Weg zu suchen, um die Betriebsleitungen mit der neuen Maschine bekanntzumachen: man stellte sich dann nicht als Verkäufer einer Maschine vor, sondern als Berater für die Einführung eines neues Schleifverfahrens. Eigentümlicherweise konnte man die Beobachtung machen, daß dort, wo aus dem Betrieb hervorgegangene technische Einkäufer tätig sind, in vielen Fällen die Fühlungnahme mit dem Betrieb unmöglich gemacht wurde. Wenn aber die Betriebsleitung Vorschläge über Verbesserungen nur von den für den Maschineneinkauf bestimmten Ingenieuren bekommt, sieht sie darin oft eine unliebsame Einmischung ihrer Kollegen, die ihnen so scheinbar Vorschriften für Verbesserungen machen. Hierdurch erwachsen der Einführung neuer Maschinen die größten Schwierigkeiten.

So hatten z. B. bereits mehr als 40 Eisenbahn-Ausbesserungswerke das Nacharbeiten an Achslagerführungsflächen mit unsern Maschinen eingeführt; es war deshalb leicht, dem technischen Einkäufer einer Werkstätte eine Probemaschine zu überlassen, damit sich der Betrieb von dem Vorteil des neuen Arbeitsverfahrens überzeugen konnte. Die Maschine wurde aber sehr bald als ungeeignet wieder zur Verfügung gestellt. Es war nicht möglich gewesen, die Betriebsleitung über die zweckmäßige Anwendung der Maschine aufzuklären, und man machte daher sofort einen neuen Besuch, um das Versäumte nachzuholen. Jetzt war das Ergebnis der Aufklärung im Betriebe die Übernahme der Maschine, weil die von der Werkstätte durchgeführten Vergleichsversuche den Vorteil des neuen Schleifens gegenüber dem früheren Arbeitsverfahren bestätigten.

Dort wo der Einkäufer Wert darauf legte, daß der Betriebsmann von technischen Vertretern beraten wird, waren die Erfolge am günstigsten, selbst in Industriezweigen, auf deren Bearbeitung man sich nicht von vornherein eingestellt hatte; daraus folgt, daß ein Vertreter reich an Ideen und Kombinationsgabe sein muß, um in allen Industrien „latente“ Bedürfnisse zu ermitteln.

Auch durch praktische Vorführungen auf Messen bieten sich günstige Gelegenheiten, mit Betriebsleitern eine Aussprache herbeizuführen, die beide Teile fördert; die nicht nur den Verkauf und die weitere Einführung der Maschinen befruchtet, sondern auch den als Kunden gewonnenen Werken vorteilhafte Betriebsverbesserungen verschafft.

Auswahl und Schulung der Vertreter[15])

Es ist also nicht allein wichtig, bei Einführung von neuen Maschinen und Arbeitsverfahren mit den Betriebsleuten zusammenzukommen, sondern auch für die Vertretung Herren zu gewinnen, denen die Kundschaft auf Grund ihrer großen Sachkenntnis volles Vertrauen entgegenbringt. Unter Berücksichtigung dieser Forderun-

[14]) Bericht von Ing. W. Schlüter, Düsseldorf. Vgl. von demselben Verfasser den Aufsatz „Erfolgsgrundlagen bei Einführung neuartiger Maschinen“ in VDI-Nachr. 1928 Nr. 22 v. 30. 5. 28 (Fachbeilage „Vertrieb“).

[15]) Vgl. hierzu auch die Tafel „Beispiel einer amerikanischen Vertriebsorganisation“ Abb. 8 (und „Technik u. Wirtschaft“ 1928 Heft 6 Seite 146).

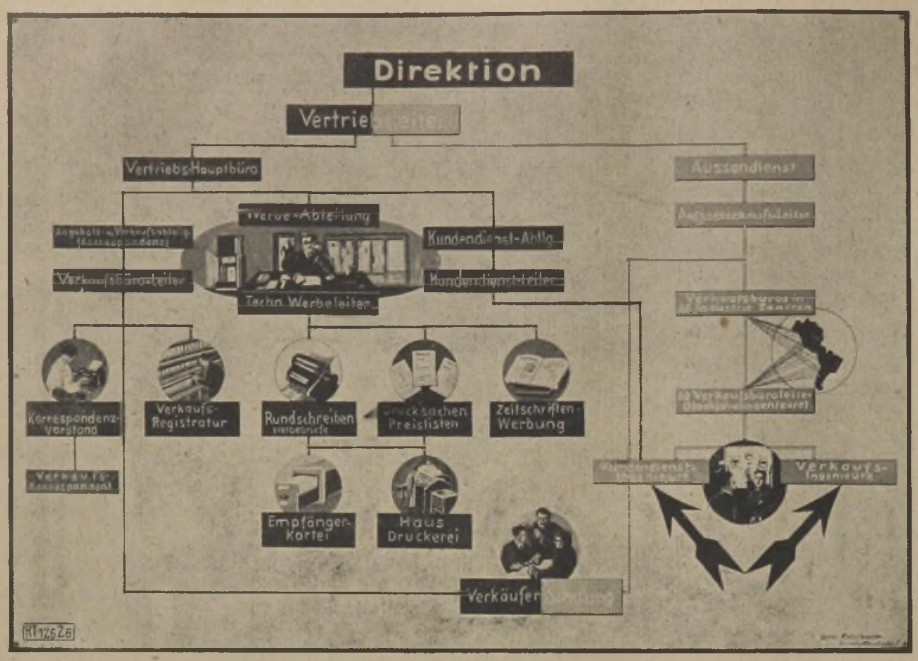


Abb. 8. Die Vertriebsorganisation eines amerikanischen Werkes für wärmetechnische Meßgeräte; vergl. Anmerk. 15 S. 215 (Ausstellung „Vertriebstechnik")

gen wurde schließlich eine heute in Deutschland aus 45 Vertretern bestehende Verkaufsorganisation zusammengebracht, die sich durchweg aus ersten Fachleuten zusammensetzt. Sämtliche Vertreter wurden zuerst gründlich mit den neuartigen Maschinen und den nötigen Sonderkenntnissen durch zahlreiche gemeinsame Firmenbesuche vertraut gemacht. Die weiteren eigenen Erfahrungen der einzelnen Vertreter wurden dann durch laufende Zusammenarbeit für bestimmte Anwendungsgebiete zusammengefaßt und durch Rundschreiben, Broschüren und Arbeitsbilder in der ganzen Verkaufsorganisation bekanntgemacht. Neu ermittelte Anwendungsgebiete wurden stets mit den Vertretern bei den für sie in Frage kommenden Kunden besprochen. Es ist immer eine Hauptaufgabe für die Vertriebsleitung, sämtlichen Vertretern alle neuen Erfahrungen laufend durch einen Sonderfachmann zu übermitteln.

In Abb. 9 ist die Umsatzentwicklung in fünf zusammenliegenden, gleich günstigen Bezirken der so aufgebauten Verkaufsorganisation dargestellt, wo fachmännisch ausgebildete und nach Empfehlungen der Kundschaft ausgewählte Vertreter eingesetzt wurden. Der Vertreter in Bezirk A mußte nach einem erfolgreichen Jahr seinen Vertrag wegen Eintritt in den Staatsdienst lösen und in diesem lange Zeit unbearbeiteten Gebiet erreichten wir erst wieder Erfolge, nachdem es mit dem Nachbargebiet D vereinigt und für den Gesamtbezirk ein neuer fachmännischer Vertreter gewonnen worden war. In den Bezirken B und C wurden 1924 wenig erfolgreiche Vertreter durch besonders vorgebildete abgelöst, und man kann in der Umsatzentwicklung der Vertreter in B und C zwei ganz verschiedene Temperamente beobachten: in B den Vertreter mit dem rasch einsetzendem Verkaufserfolg und in C den mit dem bedächtigeren Vorgehen. Während der Vertreter im Bezirk B im zweiten Verkaufsjahr mit seinen Erfolgen sehr zurück bleibt, steigert der in C im gleichen Zeitraum seine Umsätze sehr wesentlich und erreicht mit dem dritten Jahr schon den gleichen Umsatz wie im Bezirk B, eine Auswirkung, die man nach den Ergebnissen im ersten Jahr nicht erwartet hätte.

Nach dem geschilderten Aufbau der Verkaufsorganisation gilt es, durch laufende Kundenbesuche auch nach dem Kaufe immer weitere Bedürfnisse zu ermitteln oder Erfahrungen zu sammeln, wie in den Betrieben durch zweckmäßige Ergänzungen und Verbesserungen an den Maschinen Vorteile für die Kundschaft und die Herstellerfirma zu erzielen.

Verkaufsarbeit und Werbung

Wie bereits erwähnt, wird durch Film- und praktische Vorführungen auf Messen die Einführung eines neuen Erzeugnisses wesentlich gefördert. Indessen darf man nicht übersehen, auch durch Werbung in geeigneten Zeitschriften den Verkauf zu unterstützen. Die Werbung darf sich nicht nur auf packende Anzeigen beschränken, sondern sie muß durch interessante und belehrende Fachaufsätze mit Bildern aus der Praxis und einer möglichst eingehenden Erläuterung der Maschine unterstützt werden. Der Erfolg unsrer vorbereitenden Werbung war gut, die Neugier, das neue Schleifsystem kennen zu lernen, war ungewöhnlich rege; viele Anfragen liefen ein und ebneten für den Empfang unserer Vertreter den Weg.

Es ist selbstverständlich, daß die geschilderte Art der Einführung einer Maschine nicht für jeden Gegenstand verwendbar ist, sondern der Verkauf und die Einführung muß jedem Erzeugnisse besonders angepaßt werden.

Von Bedeutung ist auch eine einprägsame Markenbezeichnung; als Vertreter merkt man recht deutlich, daß

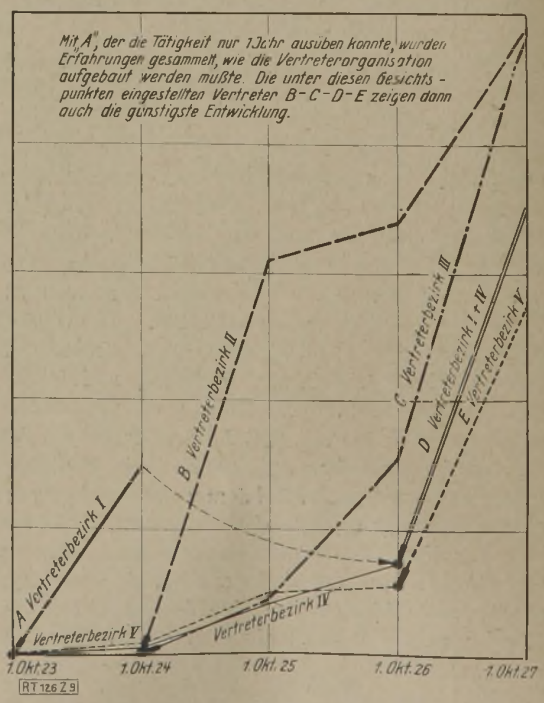


Abb. 9. Umsatzsteigerung durch planmäßige Vertreterschulung (praktische Erfolge aus einer Schleifmaschinen-Verkaufsorganisation)

den besuchten Firmen ein Markenname immer geläufig ist. Und man kommt wohl eher auf die Markenbezeichnung eines Fabrikates als auf den Namen der herstellenden Firma.

5. Systematik des industriellen Werbefeldzuges[16])

Es ist eigenartig, immer wieder feststellen zu müssen, daß Verluste, Konkurse, rückläufige Bewegungen in einer Firma beinahe ausschließlich auf Vertriebsfehler zurückzuführen sind. Mangel an Kapital, mangelnder Umsatz, Organisationsfehler, Mangel an Gemeinschaftsgefühl, lahme Geschäftsführung, völliges Fehlen oder Mängel der Propaganda, Unverbundenheit mit dem Markte, immer wieder sind es die gleichen Fehler, die eine erfolglos oder mit Verlust arbeitende Firma in den meisten Fällen langsam haben zurückgehen lassen. Zwar waren wir in Vorkriegzeiten im vollen Anlauf zu einer systematischen Kundenwerbung und Kundenpflege, und es hätte nur noch wenige Jahre gedauert, daß eine wissenschaftliche und praktische Pflege des Vertriebes durch Wort, Schrift und Bild Platz gegriffen hätte. Nach dem Kriege aber leben wir, was Vertriebsfragen anbelangt, noch in einer Atmosphäre der Ungeklärtheiten, ja Mißverständnisse, die in einer gewissen Zurückhaltung gegenüber der Propaganda und ungenügenden Maßnahmen zum Ausdruck kommen. Die heutigen wirtschaftlichen Schwierigkeiten haben es mit sich gebracht, daß sich die Industrie, ja wir alle noch viel zu sehr von einer Abwehrstellung beherrschen lassen, anstatt schöpferische Tätigkeit und damit neue Vertriebsverfahren zu entfalten.

Man muß sich darüber klar werden, daß der Preis der Ware nicht die einzige Quelle der Verkaufskraft ist. Damit soll in keiner Weise der Wert eines niedrigen Preises herabgesetzt, noch behauptet werden, daß ein Kampfpreis keine Vergrößerung der Verkäufe bringen kann. Aber man muß daran festhalten, daß die Vorzüge der Ware und die Vorteile ihres Besitzes beim Käufer feststehen müssen, ehe der Wunsch nach der Ware rege wird.

Grundgedanken der industriellen Werbung

Je nach den Erzeugnissen wickeln sich bekanntlich Käufe in verschiedenem Tempo ab. Wenn, wie bei den meisten technischen Erzeugnissen, ein Kauf Monate oder Jahre sorgfältig überlegt wird, so ist es natürlich, daß die Technik des Verkaufes diesem Zeitmaße angepaßt und auf eine längere Zeitdauer abgestellt sein muß.

Umso wichtiger erscheint es nun, dieser Tatsache dadurch Rechnung zu tragen, daß man die an sich schon längere Zeitdauer des Verkaufsvorganges durch eine möglichst rasch wirkende Beeinflussung des Käufers und Stimmungsmache mittels Anzeigen, Drucksachen usw. abzukürzen sucht. Je kürzer der Verkaufsvorgang gestaltet werden kann, desto wagnisfreier, aber auch desto wirtschaftlicher (man denke nur an die Verringerung der Lagerbestände) wird der Vertrieb sein.

Es muß vorausgeschickt werden, daß die Arbeit der Beeinflussung je nach der Beschaffenheit des Marktes ganz verschiedenen psychologischen Gesetzen unterliegt, die auf Art und damit auch Zeit der Werbung Einfluß haben. Man wird sich fragen: Warum kauft der Käufer? Was verlangt der Käufer von den Waren, die ich anbiete? Mit andern Worten: welches sind die Gründe, die ihn zum Kaufe bewegen? — und man kommt darauf, daß dieser Fragenkomplex von solch ungeheurer Bedeutung ist, daß man ihn nicht mehr dem Verkäufer in seinen Verkaufsgesprächen allein überläßt, sondern in der Geschäftsleitung und in den Abteilungen führend vorangeht und vor allen Dingen in der Werbung auswertet.

Daß in dieser Beziehung die Anregungen der Fachsitzung „Vertrieb" in bezug auf Markterforschung usw. die größte Rolle spielen, soll hier mit allem Nachdruck unterstrichen werden.

Diese Vorprüfung, sowie alle damit zusammenhängenden Vorarbeiten gestatten dann, eine systematische Werbung durchzuführen, die nach psychologischen Richtlinien aufgebaut, in sich gesund ist und allein die wirtschaftliche Verwendung der ausgesetzten Geldmittel sichert, also endlich einmal der geradezu ungeheuren Verschwendung der Reklamegelder ein Ende macht.

Um den Käufer dazu zu bringen, dem angebotenen Erzeugnis sympathisch gegenüberzustehen, ehe die eigentlichen Verkaufsverhandlungen beginnen, kann man einen bestimmten Plan, eine gut überlegte und ausdauernde Verkaufstaktik nicht entbehren. Die einer planmäßigen Werbung zugrundeliegenden Erfolgsfaktoren sind heute: der Erinnerungsvorgang, die aufklärende Belehrung und die Beständigkeit.

Es ist nun die Aufgabe, diese einzelnen Faktoren zu zergliedern, um zu erkennen, wie sie sich an Werbemitteln auswirken, die nach diesen Grundsätzen ausgearbeitet wurden.

Die drei Hauptstücke des Werbe-Erfolges

Aus Gewohnheit oder Bequemlichkeit verfällt der Mensch leicht einseitiger Einstellung. Man sucht nun in erster Linie, die Vergeßlichkeit auszuschalten, indem man Erinnerungswerte durch eine immer wiederkehrende Ähnlichkeit in einer Folge von Werbemitteln schafft und diese Ähnlichkeit über eine gewisse Zeitdauer in der Werbung beibehält. Durch Aufrechterhaltung gewisser Formen im Gesamteindruck, Satzbild, Schriftart, Schutzmarken-Charakter, Textabfassung, Bebilderung usw.

Abb. 10. Planvolle Vertriebsförderung: Einheitliche Gestaltung eines Werbefeldzuges (Sonderschau der VDI-Anzeigenberatung)

[16]) Bericht von Werbebeirat E. Kuhlemann, Stuttgart.

wird die Aufmerksamkeit auf das betreffende Erzeugnis gelenkt und so festgehalten, daß das Publikum sofort an der Aufmachung des Werbemittels Name und Marke erkennt (Abb. 10). Die wichtigste Frage ist, wie oft man an den Käufer herantreten muß, um den Erinnerungsfaktor in einem Werbefeldzug zu erzeugen und festzuhalten. Je vielseitiger die Erzeugnisse, je ausgedehnter der Absatzkreis, desto schwieriger wird die Aufgabe, desto länger werden die Zeitdauer ausgedehnt und desto größer der Geldeinsatz sein müssen. Abb. 11 gibt eine Anschauung davon, wie groß die Unterschiede im Kräfteeinsatz bei verschiedenen Branchen und Verhältnissen sind.

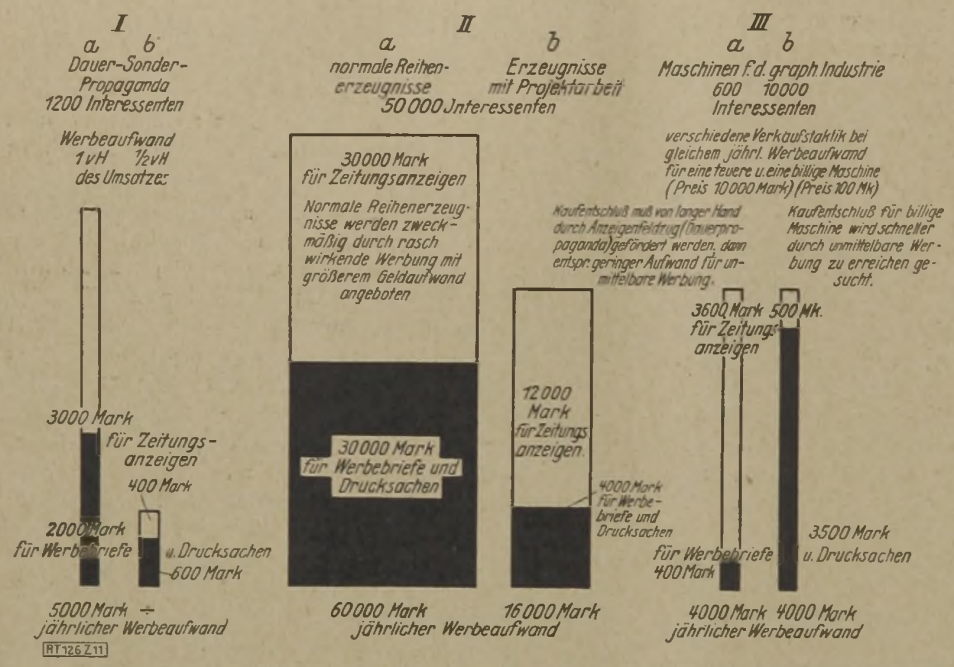


Abb. 11. Verkaufstaktik und Kräfte-Einsatz für die Werbung in kleinen und großen Absatzkreisen

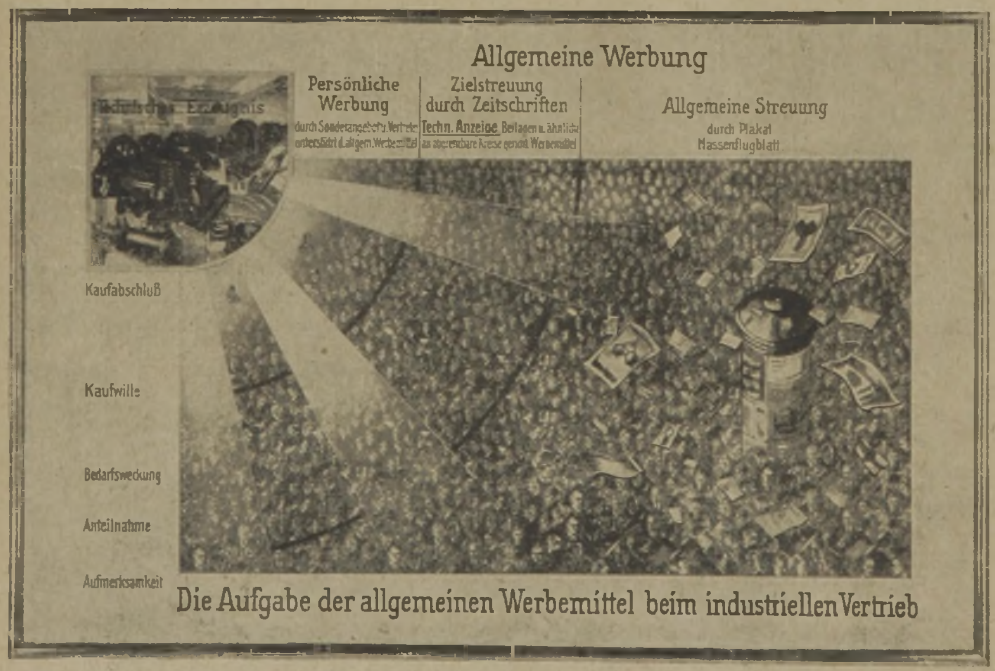


Abb. 12. Einsatz und Aufgabe der Werbemittel beim industriellen Vertrieb (Sonderschau der VDI-Anzeigenberatung)

Das höchste Maß in der Schaffung von Erinnerungswerten würde nun durch die Wiederholung ein- und derselben Anzeige oder eines sonstigen Werbemittels ohne jede Änderung erreicht werden. Dagegen spricht aber, daß solche immer gleichen Werbemittel den Leser sofort in den Stand setzen, sie aus seiner Aufmerksamkeit wieder auszuschalten; der Leser wird z. B. die ihm in ihrer Verkaufsbotschaft bereits bekannte Anzeige sofort übergehen oder die Drucksache in den Papierkorb werfen.

Das Auge des Lesers sucht eben, bewußt oder unbewußt, Neuheiten, Nachrichten, Auskünfte, die sein derzeitiges Wissen erhöhen. Sobald eine Anzeige monoton wird (diese Gefahr läuft auch die Serie, wenn sie zu lange verwendet wird), ist eine Änderung notwendig. Jeder Unternehmer, der Reklame macht, hat sich vor der Ausgabe seiner Reklamegelder zu entscheiden, ob er wünscht, daß seine Werbemittel gelesen oder ob es für den Umfang seiner Verkäufe genügt, daß sie nur erkannt werden.

Sofern nur Wiedererkennung genügt, sind Inhalt und Stil des Werbemittels von geringerer Bedeutung; Individualität der Darstellung, der künstlerischen Technik, des Satzes werden die Hauptfaktoren. Es ist aber folgendes dabei zu bedenken: Wieviel Inserenten können sich damit zufrieden geben, daß man ihre Anzeige erkennt? Welche Verkaufskraft steckt überhaupt in einer Anzeige, die zwar bemerkt, aber ungelesen bleibt? Man werde sich klar, daß eine Welt zwischen der Ankündigung einer Ware und dem Entschluß liegt, sein Geld dafür auszugeben. Man denke daran, daß jedes Werbemittel eine Kapitalanlage ist, und daß es widersinnig ist, für ein Werbemittel, das Hunderte, ja Tausende von Mark bei einer Veröffentlichung kostet, nur einige Mark Entwurfskosten auszugeben.

Jede industrielle Werbung muß sich aus diesen Überlegungen heraus für Wertumfang und Werteinzelheiten des Verkaufsgegenstandes in immer neuer und interessanter Text- und Bildgestaltung einsetzen. Einzelne Texte tun es dabei nicht; es muß Begeisterung in dem sich häufenden Reklame-Inhalt sein, um die Neugier von einem Werbe-Eindrucke zum andern wach zu erhalten. Es gibt so unendlich viele Verkaufsgründe zur Belebung der Werbung, daß sie nicht alle aufgezählt werden können. Es wird immer

möglich sein, günstige Verkaufspunkte herauszufinden und damit Stimmung zu machen, selbst wenn es sich nur darum handelt, die Pünktlichkeit, die zuvorkommende Lieferung, die Vertrauenswürdigkeit der Firma zu betonen.

Die Praxis der neuzeitlichen industriellen Werbung fordert demnach einen dem Gedankengang des Käufers angepaßten Aufbau der Werbung, einen nach einem bestimmten Zeitrhythmus angelegten Werbeplan und mit einem Höchstmaß von Werbewirkung ausgestattete Werbemittelserien (Anzeigen, Prospekte, Briefe, Karten). Es ist selbstverständlich, daß innerhalb dieses Systems große Verschiedenheiten bestehen. (Vgl. auch Abb. 12.) Die Einführung von Neuheiten wird sich in einem schärferen Tempo abwickeln, eine Dauerpropaganda mehr ein stetiger Fluß sein, eine rein repräsentative Werbung noch ruhigere Formen annehmen. Allen wird aber gemeinsam sein, daß man sich an die Grundgesetze hält, auf die Psychologie des Käufers eingeht, Eintönigkeit vermeidet, die Werbung ständig weiterentwickelt und vor allem auch durchhält. Umsomehr wird dann auch die Tätigkeit des Vertreterstabes, seine Unterstützung und Schulung im Dienst am Kunden reichlichen Anteil am Gesamterfolge haben.

Die Erfahrung zeigt immer wieder, daß sich jede wirklich planmäßige Werbung gelohnt, oft glänzend bezahlt gemacht hat. Die Werbekosten haben manchmal unter 1 vH des Umsatzes betragen, und es erscheint nur als ein Gebot der Klugheit, diese in vielen Fällen außerordentlich günstige Stellung des technischen Vertriebswesens in bezug auf den Kostenaufwand auszunützen, im Gegensatz zu der Konsumentenwerbung, wo man mit ganz andern Ziffern rechnet.

Es ist naturgemäß schwer, in dieser kurzen Zeit seit Eintritt geordneter wirtschaftlicher Verhältnisse von Erfolgzahlen zu sprechen; der Hauptpunkt ist aber, sich logischen Gründen einer neuzeitlichen Vertriebstechnik nicht zu verschließen und den Mut und den Optimismus zu neuen Taten zu haben.

Zur kaufmännischen Schulung des Ingenieurs [17])

Die Arbeit der Vertreter, wie sie heute meist gehandhabt wird, genügt bei weitem nicht, um aufklärende Arbeit in den Betrieben der besuchten Kunden zu leisten. Es ist jedenfalls ganz unzureichend, wenn ein deutsches Werk der Stahlindustrie zwei Vertreter, die nach Australien geschickt werden sollen, ganze sechs Wochen durch die Betriebe durchlaufen läßt. Demgegenüber erscheint die Art und Weise, wie man in Amerika die Vertreter auf ihre Tätigkeit, besonders im Auslande vorbereitet, nachahmenswert. Ein Mann, der nach Australien geht, muß erst drei Jahre praktisch gearbeitet haben, muß drei Jahre Monteur im Inland und drei Jahre Monteur im Ausland gewesen sein, und er muß Diplomingenieur sein. Man wird sich vorstellen können, welche Aufträge dieser Herr gegenüber dem andern Herrn, der von uns hinausgeht, hereinholt. Es ist dringend notwendig, die Erfahrungen der Vertreter durch Berichte oder Aussprachen auf „Vertretertagen" zu sammeln und bekanntzugeben; es genügt nicht, die Herren auf die Kundschaft loszulassen und sie dann einfach durch die Statistik zu kontrollieren. Es muß viel mehr Sorgfalt darauf verwendet werden, das wirtschaftliche Denken beim Ingenieur auszubilden; auch heute wurde gefordert, daß der Ingenieur zu ausschlaggebenden kaufmännischen Abschlüssen hinzugezogen werden müßte. Daß das heute noch zu selten geschieht, liegt an der mangelhaften kaufmännischen Schulung des Ingenieurs, und es ist höchste Zeit, daß sich der Ingenieur auch mit wirtschaftlichen Dingen, mit industriellem Rechnungswesen, mit dem Kontokorrent und der Bilanz beschäftigt.

Werbewissenschaftliche Aufgaben [18])

Die Entwicklung der Werbelehre hat bislang sehr stark unter dem Einfluß von Werbefachleuten gestanden, die von der kunstgewerblichen und kaufmännischen Seite her kamen. Für die wissenschaftliche Erforschung aber wird die Mitarbeit technisch und naturwissenschaftlich geschulter Köpfe starke Antriebe geben. Allerdings ist es mit dem Willen einer kleinen Zahl nicht so schnell getan, denn die Hemmungen gegenüber dem Neuen auf diesem Gebiete sind noch sehr groß.

Man kann die Werbelehre vertiefen mit psychologischen, soziologischen und statistischen Mitteln. Die Hilfswissenschaften unserer Lehre sind mannigfaltiger, als man meist weiß. Und man sieht heute die Wege, Einsatz und Wirkung der Werbemittel voraus zu berechnen, statt wie gewöhnlich hinterher danach zu sehen. In langsamer Arbeit ist das Gebiet der Werbung begrifflich erschlossen worden, um ein Grundschema zu gewinnen und dessen Abwandlungen zu erkennen. Es ist eine wissenschaftliche Systematik der Abwandlungen und Bauformen zu schaffen, die alle einzelnen Werbe-Elemente zusammenfaßt. Es sind hier in engem Kreise schon exakt darstellbare Arbeiten geleistet worden, die in das Arbeitsrüstzeug für die Lösung der in dieser Sitzung gestellten Aufgaben aufgenommen werden sollten. Aber es fehlen noch mathematisch geschulte Köpfe, um einen Hauptteil der Werbelehre, die Ausbreitung und Streuung, richtig zu entwickeln. Die Kundenkostenlehre, die Untersuchung der Vertriebskosten steckt gegenüber der betrieblichen Kostenlehre in den ersten Anfängen, und es ist hier noch umfassende Untersuchungsarbeit zu tun. Es gibt auch in der kundenwerblichen Tagesarbeit Aufgaben genug, die richtiger und besser mit der technischen und naturwissenschaftlichen Denk- und Arbeitsweise des Ingenieurs zu lösen sind, wie auf kaufmännisch oder kunstgewerblich gestaltende Weise.

6. Die Ausstellung „Vertriebstechnik"

Die Gepflogenheit, zur Ergänzung der wissenschaftlichen Verhandlungen der Hauptversammlung eine Ausstellung aus bevorzugten Arbeitsgebieten des Vereines zu schaffen, gab diesmal günstige Gelegenheit, zu den Vorträgen der Fachsitzung „Vertrieb" in bildlichen und räumlichen Darstellungen, Wandtafeln und Modellen reichen Anschauungsstoff zu bieten. Die Aufgabe war neuartig; war schon die Fachsitzung „Vertrieb" selbst der erste Schritt, die Ingenieure zur Gemeinschaftsarbeit auf diesem ihnen noch fern gebliebenen Gebiete zusammenzufassen, so war die Ausstellung „Vertriebstechnik" umso mehr ein erster Versuch, Tatsachen und Ergebnisse wissenschaftlicher Absatzgestaltung der bildhaften Betrachtungsweise des Ingenieurs nahe zu bringen. Systematische und organisatorische Gedanken, statistische Zahlenreihen und wirtschaftliche Tabellen sollten Leben gewinnen. In gemeinsamer Tätigkeit der Mitarbeiter der Fachgruppe „Vertriebstechnik" und der Fachbearbeiter der Geschäftstelle wurde gesucht, den wissenschaftlichen Unterlagen eine lebendige, mit immer neuen Mitteln wirkende ausstellungstechnische Gestaltung zu geben, denn einfache Kurventafeln und Diagramme sind ja dem Ingenieur schon zu lange zum gewohnten Rüstzeug seiner Tagesarbeit geworden.

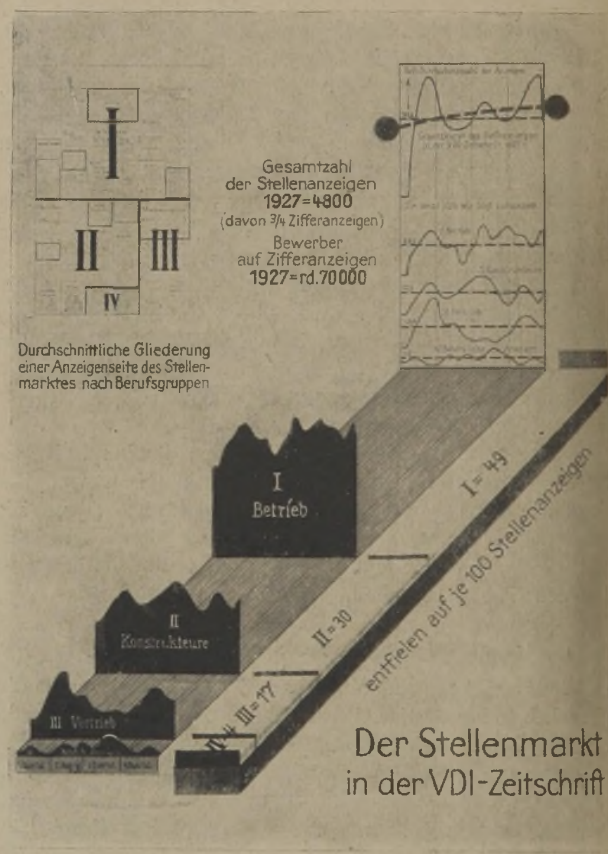
---

[17]) Ausführungen von Dr. Orenstein und Dipl.-Ing. Naegele in der Aussprache.

[18]) Ausführungen von Werbwart Weidenmüller in der Aussprache.

Wenn auch die Tatsachen und Zusammenhänge des neuen Gebiets noch nicht so Allgemeingut des Ingenieurs geworden sind wie konstruktives und betriebstechnisches Wissen, so zeugt der lebhafte Besuch der Ausstellung doch davon, daß sie reiche Anregungen vermittelt und die Aufmerksamkeit auf einen Aufgabenkreis gelenkt hat, in dem noch viele Möglichkeiten zu schöpferischer Arbeit liegen.

Die Auswahl der Darstellungen schloß sich im wesentlichen den Berichten der Fachsitzung an. Den grundlegenden Überblick über das ganze Beobachtungsgebiet der Untersuchung industrieller Märkte, die Voraussetzung jedes planmäßigen Vertriebes sein muß, gab das Modell „Marktbeobachtung als Grundlage wissenschaftlicher Verkaufsverfahren“ (Abb. 1 und Text S. 210); die Nutzanwendung der Untersuchungen für Entwurf, Betriebsführung, Werbung und Verkauf war in der zugehörigen, auch als Merkblatt gedruckten Tafel zusammengestellt. Eine Auswahl von Versuchen praktischer Markterkundung schloß sich an. Für die Automobilindustrie zeigte eine Tafel [19]) zunächst die Verknüpfung von Marktbeobachtung und Absatzpolitik im Kraftwagenumsatz der Vereinigten Staaten von Amerika; für Deutschland war in Landkartendarstellung eine Schätzung der noch verfügbaren „Kaufkraft in den wichtigsten Großstädten“ durchgeführt (Abb. 2), und zwei farbige Modelle zeigten die „Verschiebungen in der Absatzentwicklung von Personen- und Lastkraftwagen“ von 1922 bis 1927 nach Stärkeklassen [20]) sowie die „Stärkeklassengliederung der Personenwagen in den preußischen Provinzen“ (Abb. 3). Hier kamen auch die Unterschiede im Kraftwagenbestande zwischen vorwiegend landwirtschaftlichen und industriellen Provinzen äußerst klar zum Ausdruck. Die Anfänge zu Standortuntersuchungen von Absatzmärkten wurden für zwei andre Industriezweige dargestellt. Das vierteilige Modell „Aus einer Marktuntersuchung für Mähmaschinen“ (Abb. 4 und Text S. 211), gab eine Übersicht über Anzahl, Betriebsgrößenklassen, geographische Verteilung und Wiesenlandbestand der mit Mähmaschinen bereits ausgerüsteten und noch auszurüstenden landwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland. Für den Absatz von Sägewerkmaschinen sollten die zwei Wandtafeln „Standortverhältnisse der Sägewerke“ (Abb. 5 und Text S. 211) die ersten Anhaltspunkte bieten: Laub- und Nadelwaldbestand der Länder und Provinzen, Anzahl und Belegschaftsbestand der ansässigen Sägewerke. Endlich war aus einer Untersuchung des Arbeitsmarktes in einem Landkartenmodell der geographische und zeitliche „Verlauf der Arbeitslosigkeit in den ersten Monaten 1927“ veranschaulicht, der nicht allein wichtige Erkenntnisse über die „Phasenverschiebung“ zwischen Industrie- und Agrarprovinzen, sondern auch mancherlei Aufschlüsse für Kaufkraftvorausschätzungen und ähnliches liefert.



Marktuntersuchung zur Anzeigenwerbung in Fachzeitschriften (Sonderschau der VDI-Anzeigenberatung)

Abb. 13. Gliederung des Anzeigenteiles der VDI-Zeitschriften nach dem Wohnsitz der Inserenten

Abb. 14. Jahresschwankungen und Berufsgliederung im Stellenmarkt der VDI-Zeitschrift

Die zweite Gruppe der Ausstellung war unter den Leitworten „Vertriebsorganisation, Verkauf und Versand“ zusammengefaßt, einige wenige Proben nur aus dem an Einzelfragen überreichen Gebiete. An dem Beispiele einer „Amerikanischen Vertriebsorganisation“ eines Werkes für wärmetechnische Meßgeräte (Abb. 8) waren die klare organisatorische Scheidung von eigentlichem Verkauf und Kundendienst (Beratung und In-Fühlung-bleiben mit dem Kunden vor und nach dem Kaufe), der ausschließliche Einsatz von Ingenieuren im Außendienst und ihre planmäßige Schulung in einer besondern Abteilung bemerkenswert [21]). Zur Frage der Zeitstudien im Vertrieb brachte das bilderreiche Modell über die „Zeiteinteilung des Reisevertreters [22]) einen nachdenklichen Beitrag, der die Erhöhung des Wirkungsgrads der Reisetätigkeit dringend

[19]) Vgl. Anm. 6.
[20]) Vgl. Anm. 5.
[21]) Vgl. Anm. 15.
[22]) Vgl. Anm. 2.

nahe legt. Für die graphische „Planung und Erfolgüberwachung von Werbung und Vertretertätigkeit“ wurden in zwei plastischen Wandtafeln (Abb. 6 und Text S. 211) bedeutsame Vorschläge gemacht, die über mengenmäßigen und zeitlichen Einsatz von schriftlicher und mündlicher Werbung ebensogut Aufschluß geben wie über die Leistungen jedes Vertreters oder die vergangene und zukünftige Kostenwirtschaft der Vertriebsabteilung. — Kosten- und Standortfragen zugleich berühren sich eng in den drei Tafeln über Versandfrachten, von denen zwei eine sehr eindrucksvolle Gegenüberstellung der „Frachtreichweiten für Stabeisen in den Jahren 1913 und 1925“ brachten, während die dritte (Abb. 7) für den Ort

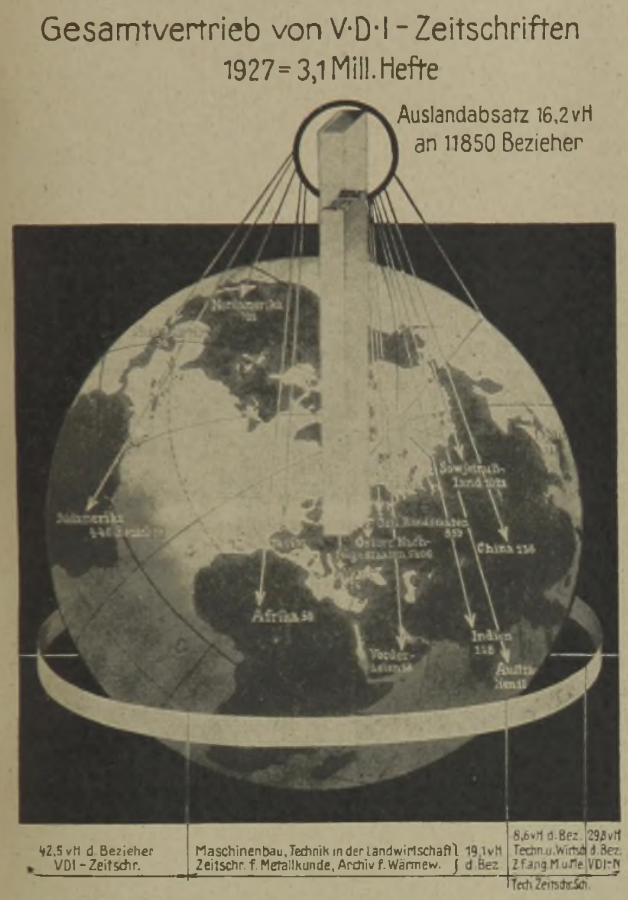


Abb. 15. Streukreisuntersuchung: Die Erschließung des Auslandmarktes durch die VDI-Zeitschriften

der Hauptversammlung als Standort die wirtschaftlichen Grenzen des Kraftwagenversands gegenüber der Eisenbahn bei Nutzlasten von 1 bis 15 t in reicher Farbigkeit veranschaulichte (soweit die verschiedenen Frachtklassen hier einigermaßen einfache Kostenvergleiche gestatten). Schließlich sollte mit der Tafel „Die Z-Kurve als Hilfsmittel der Umsatzstatistik“ [23]) die Aufmerksamkeit auf ein statistisches Hilfsmittel gelenkt werden, das — in Deutschland noch kaum bekannt — vielseitige Möglichkeiten der Verfolgung und Vorausschätzung von Wirtschaftserscheinungen bietet.

Einige, auch durch eigenartige Darstellungsart bemerkenswerte Tafeln aus der Sonderschau „Die technische Anzeige als Werbemittel“ ergänzten die Ausstellung „Vertriebstechnik“ in anschaulichster Weise. Systematik und psychologische Grundlagen der Werbung führte die Tafel „Die Aufgabe der allgemeinen Werbemittel beim industriellen Vertrieb“ (Abb. 12) sehr eindrucksvoll vor; praktische Beispiele aus einem Werbefeldzuge für Maschinen der Gasindustrie (Abb. 10 und Text S. 218) zeigten die planmäßige Verbindung von Erinnerungswirkung und wechselnder Aufklärung des Lesers in einer über lange Zeit zielbewußt durchgeführten Anzeigen- und Druckschriftenwerbung. Drei Beiträge zur Marktuntersuchung für die Anzeigenwertung in Fachzeitschriften wurden in den Tafeln „Die Inserenten der VDI-Zeitschriften“ (Abb. 13), „Der Stellenmarkt in den VDI-Zeitschriften“ (Abb. 14), „Die Erschließung des Auslandmarktes durch die VDI-Zeitschriften“ (Abb. 15), geboten: Streukreisuntersuchungen, Jahresschwankungen des Stellenmarktes usw. in einprägsamen perspektivischen, Landkarten-Darstellungen und andern Bildern. Beispiele werbetechnischer Verwendung ihrer Lichtbildarbeiten zeigte schließlich die „Technisch-wissenschaftliche Lehrmittelzentrale“; sie ließen erkennen, welche wertvolle Hilfe für eingehende fachliche Werbung diese besonders bearbeiteten Lichtbilder bieten.

7. Schluß

Fachsitzung und Ausstellung waren ein Aufakt. Grundsätzlich Richtungweisendes, neue fruchtbare Gedanken und die Erkenntnis von der Notwendigkeit praktischer Kleinarbeit standen nebeneinander. Technisch-wissenschaftliche Arbeitsweise, wirtschaftliches Denken und kaufmännisches Können müssen sich im „Vertriebsingenieur“ vereinen, damit dem betriebswissenschaftlichen Ausbau unsrer Industrie eine gleichwertige Vertriebstechnik zur Seite gestellt werden kann. Die Notwendigkeit dafür ist in weiteren Kreisen erkannt worden, als man zu hoffen wagte; die zahlreichen Zuschriften an die Fachgruppe für Vertriebsingenieure des VDI und Anerbieten zu weiterer Mitarbeit bestätigen es. Eine Fülle neuer Aufgaben harrt der Lösung [24]).

---

[23]) Vgl. Anm. 9.

[24]) Außer den bereits in den Anmerkungen genannten Veröffentlichungen erschienen aus Anlaß der Fachsitzung „Vertrieb“: „Technik und Wirtschaft“ 1928 Heft 6 (Fachheft „Vertrieb“ mit zahlreichen Aufsätzen über Einzelfragen); Aufsatz „Rationelle Absatzförderung“ von Dipl.-Ing. M. Bruckmann, Leipzig in „Maschinenbau“ 1928 Heft 11 v. 17. 6. 28 Seite 543.

[126] Zeidler.

Zum Problem der Marktanalyse

Von Dr. rer. pol. Dr. phil. Hans J. Schneider, Berlin

Inhalt: *Die marktanalytischen Arbeiten der Betriebe sind ein wesentlicher Bestandteil der modernen europäischen Forschung in der Wirtschaftswissenschaft. Das Wesen dieser Forschung besteht in der Zurückführung der wirtschaftlichen Erscheinungen auf quantitative Größen und der Messung der festgestellten Zusammenhänge. In Deutschland ist diese Forschungsrichtung bisher stark vernachlässigt worden, zum Teil ist auch das Wesen dieser Arbeiten verkannt worden. Diese Vernachlässigung der modernen induktiven Forschungsrichtung sollte daher die Aufmerksamkeit der Wissenschaft wie der Praxis finden.*

Bei der Marktanalyse kommt es darauf an, daß Geschäftsleitung, Vertreterorganisation und überhaupt alle Glieder des Vertriebes in der Richtung auf eine auf induktiver Grundlage erfolgende Erkenntnis der Struktur und der Bewegung des Marktes zusammenarbeiten, um der Geschäftsleitung diejenigen Maßnahmen zu ermöglichen, die im einzelnen nach den Grundsätzen der wissenschaftlichen Betriebsführung zu treffen sind[1]). In Deutschland sind die Arbeiten über Marktanalyse verhältnismäßig wenig bekannt[2]). Wir kennen bisher nur die Arbeiten der American Telephone and Telegraph Company, der Walworth Manufacturing Company, der National Cash Register Company, der Burrough Adding Mashine Company, der Edisons Businesses, der Tidewater Oil Company, der Dennison Manufacturing Company, der Simonds Saws Steel Company. Die deutsche Sozialökonomie und auch die deutsche Betriebswirtschaftslehre hat sich mit der eigentlichen Marktanalyse bisher verhältnismäßig wenig befaßt. Eine rühmenswerte Ausnahme macht nur das kürzlich erschienene Buch von Schäfer[3]) über Marktbeobachtung. Dies ist umso bedauerlicher, als sowohl die sozialökonomischen wie die betrieblichen Verhältnisse eine fortschreitende Erkenntnis der Marktstruktur und der Marktbewegungen erfordern, und zwar aus vielen Gründen, z. B. das ständige Anwachsen der Unternehmungen, die dadurch wieder bedingte schwierige Überwachung, die Zunahme der zusammenhängenden Betriebe usw. Noch entscheidender aber ist die Tatsache, daß die technischen Fortschritte, insbesondere der Übergang zu wechselnder oder ausschließlicher Fließfertigung, immer mehr eine Vorausbestimmung des wahrscheinlichen Absatzes erforderlich machen. Angenommen, ein Betrieb verfügt über eine genaue Aufwandstatistik (Statistik des Materials, der Löhne und der Unkosten) und es seien die notwendigen Zeitstudien bereits vorgenommen, dann ist die Frage, in welcher Weise zu wechselnder oder ausschließlicher Fließfertigung übergegangen werden könnte, an sich entschieden. Man weiß dann, wie Maschinen, Werkzeuge, Vorrichtungen usw. beschaffen sein müssen, um die Vorteile der wechselnden oder ausschließlichen Fließfertigung hereinzuholen. Was man aber nicht kennt, das ist die Tatsache, ob solche Stückzahlen der Fertigung auch einen Markt finden würden. In sozialökonomischer Hinsicht kommt ferner hinzu, daß die allgemeinen Zusammenhänge des wirtschaftlichen Geschehens immer stärker die Lage des einzelnen Betriebes bestimmen, zumal da die Betriebsgrößen ständig anwachsen. All dies erfordert für den Betriebsleiter die Möglichkeit der Vorausbestimmung des wirtschaftlichen Verlaufes, eine Aufgabe, der sich die deutsche Sozialökonomie bisher als Gesamtwissenschaft so gut wie gar nicht gewidmet hat.

Auch in den Vereinigten Staaten handelt es sich hierbei um eine Entwicklung, die erst in der jüngsten Vergangenheit Platz gegriffen hat. Sieht man von älteren Barometerkonstruktionen von Babson und Brookmire ab, dann bildet die Weltwirtschaftskrise von 1920/21 den Wendepunkt, der in dieser Beziehung eingetreten ist. Da außerdem die systematische Steuerung der Konjunktur (Strongth, Fischer usw.) zur Vermeidung der „Idle Overheads" die Vorausbestimmung der Marktgestaltung erforderlich machte, wandte sich eine jüngere Forschergeneration[4]) immer entschiedener der modernen induktiven Forschungsrichtung zu, die in Deutschland bisher nur durch die Arbeiten des Instituts für Konjunkturforschung vertreten ist. Die Arbeitsweise des Instituts für Konjunkturforschung ist bekanntlich die des Harvard Comittee of Economic Research, eine Forschungsweise, die Wagemann als „Symptomatik" bezeichnet hat. Neben dieser symptomatischen Forschungsweise des Harvardinstitutes bestehen aber in den Vereinigten Staaten eine Fülle von andern Einrichtungen[5]), die dieser modernen induktiven Forschungsrichtung dienen. Außer dem Altmeister W. C. Mitchell sind hier in erster Linie zu nennen: W. M. Persons, Edm. E. Day vom Harvard Comittee of Economic Research, W. J. King, Fr. E. Macaulay, Oswald Knauth vom National Bureau of Economic Research, M. C. Rorty und S. L. Andrew von der American Telephone and Telegraph Company, L. P. Ayres von der Cleveland Trust Company, W. F. Hickernell vom Alexander Hamilton Institute, K. G. Karsten vom Karsten Statistical Laboratory, N. B. Silberling vom Silberling and Schaffer Business Service, sowie eine Fülle von andern Köpfen wie Carl Snyder, Mordecai Ezechiel, E. W. Axe, R. Houghton, Henry Schultz, Holbrook Working, S. Wright, H. L. Moore usw. Vor allem aber gehören die Business Research

[1]) Vgl. dazu etwa die Ausführungen von L. P. Alford bei der Hauptversammlung der American Society of Mechanical Engineers, 1926, ferner: Bigelow: „Management's Handbook" 1925, sowie die in dem Aufsatz von L. P. Alford, „Grundsätze der Betriebsführung" in „Technik und Wirtschaft" 1927 (20. Bd.) S. 184 angegebene Literatur.

[2]) Vgl. dazu: Percival White: Forecasting, Planning and Budgeting. 1926. — E. L. Stone jr.: Forecasting the Future Market in a Large Community, Harvard Business Review April 1923 S. 269. — Howard Coonley: The Control in an Industry and the Business Cycle, Harvard Business Review, July 1923; The Development of Industrial Budgetary Control. 1924. — Joseph H. Barber: Budgeting to the Business Cycle. 1925; Economic Control of Inventory. 1925; Finding Your Industry's Cycle, Management and Administration, Nov. 1924; Forecasting the Underlying Cycle, Management and Administration, Dez. 1924. H. B. Vanderblue and W. L. Crum: The Relation of a Public Utility to the Business Cycle, Harvard Business Review July 1923. — M. T. Copeland: Business Statistics, Harvard Business Studies, Cambridge 1912. — Von allgemeineren Arbeiten seien noch genannt: L. C. Marshall: Business Administration. — F. E. Clark: Principles of Marketing, Ann. Am. Ac. Pol. Soc. Science, 1915, S. 78.

[3]) E. Schäfer: Die Wirtschaftsbeobachtung und ihre praktische Durchführung in Kreisen der exportierenden Fertigindustrie, Bamberg 1924. Inzwischen sind eine Reihe von weiteren Arbeiten erschienen: Hellmut Wolff: Lehrbuch der Konjunkturforschung, Berlin 1928; H. F. J. Kropff und Bruno W. Randolph: Marktanalyse. Untersuchung des Marktes und Vorbereitung der Reklame, München und Berlin 1928; vor allem Paul Deutsch: Konjunktur und Unternehmung. Berlin 1928 (mit reichen Literaturangaben).

[4]) Vgl. dazu die Ausführungen der jetzigen Forschergeneration in dem von R. G. Tugwell herausgegebenen Sammelwerk: The Trend of Economics 1924.

[5]) Vgl. dazu den Aufsatz des Verfassers „Deutsche und amerikanische Konjunkturbeobachtung" im Deutschen Oekonomist vom 22. Dezember 1927.

Bureaux hierher und die marktanalytischen Arbeiten der verschiedenen eingangs erwähnten Betriebe. Von den Arbeiten der Business Research Bureaux verdienen die Arbeiten von L. H. Haney vom New York University Bureau of Business Research, sowie die Arbeiten von Horace Secrist vom Bureau of Business Research der Northwestern University und von A. C. Littleton vom Bureau of Business Research of the University of Illinois besondere Erwähnung.

Es ist völlig verkehrt, die Aufgaben der Marktanalyse etwa mit denen der Konjunkturstatistik oder der gemeinwirtschaftlich eingestellten Betriebstatistik identifizieren zu wollen. Gewiß spielt bei jeder Marktanalyse die statistische Methode eine entscheidende Rolle, da die Ergebnisse umso „exakter" sind, je mehr sich die Veränderungen des Marktes auf quantitativ meßbare Größen zurückführen lassen. Außerdem spielen aber theoretische und besonders konjunkturtheoretische Gedankengänge, ja sogar soziologische Bezogenheiten, eine so entscheidende Rolle, daß der Aufgabenkreis der Marktanalyse weit über den der Konjunkturstatistik oder der konjunkturell orientierten Betriebstatistik hinausgeht. Es ist bereits betont worden, daß die statistische Methode bei der Marktanalyse ausschlaggebend in den Vordergrund tritt. Dies ist auch bei der modernen induktiven Forschung in Sozialökonomie und Betriebswirtschaft in den Vereinigten Staaten der Fall, und es ist bedauerlich aber auch bezeichnend für die deutschen akademischen Verhältnisse, daß mit wenigen Ausnahmen (Altschul, Singer, Meerwarth, Löwe, Morgenstern usw.) die deutsche sozialökonomische Wissenschaft von diesen Arbeiten kaum kritisch Notiz genommen hat. Das zentrale Problem bei der gesamten induktiven Forschung ist: einen Wirtschaftsverlauf sowohl nach Zeitpunkt als nach Intensität im voraus zu bestimmen. Den theoretischen Gedankengängen auf Grund der Variationsmethode [6]) (Schumpeter) konnte dies nie gelingen, da die Ursachenverflechtungen in der „Wirklichkeit" die Anwendung des „ceteris paribus" (other things equal) unmöglich machten. Infolgedessen versucht die jüngere Forschergeneration die für die praktischen Bedürfnisse notwendige Voraussicht des wirtschaftlichen Erscheinungsverlaufs dadurch zu gewinnen, daß sie einmal Zusammenhänge zwischen den Erscheinungsfolgen zunächst tatsachenmäßig festgestellt und sie dann (mit Hilfe der Korrelationsrechnung usw.) mißt. Auf diese Messung des Zusammenhanges zwischen den Erscheinungsfolgen ist der entscheidende Wert für die Prognosemöglichkeit zu legen. Ob diese Messung immer einen zahlenmäßigen Ausdruck findet (Korrelationskoeffizient), oder ob, wie bei der „Symptomatik", der Zusammenhang nur in der regelmäßigen Aufeinanderfolge (Barometer der A-, B-, C-Kurve) gegeben wird, ist dabei nicht wesentlich.

Diese empirische Forschungsmethode ist es, die auch bei der Marktanalyse eines jeden einzelnen Betriebes entscheidend angewendet werden muß. Offenbar steht bei der Marktanalyse das Problem im Vordergrund, den Absatz im voraus zu bestimmen, weil durch Kenntnis dieser Unbekannten das Risiko einer jeden einzelnen Disposition der Leitung eingeschränkt werden kann. Wie dieses Problem bei den verschiedenen Marktanalysen gelöst worden ist, darauf soll hier nicht eingegangen werden. Was aber betont werden muß, ist das Bedauerliche, daß in Deutschland bisher noch keine moderne induktive Forschung neben der symptomatischen Forschungsweise des Institutes für Konjunkturforschung entstanden ist, deren Ergebnisse imstande wären, die Marktanalysen der verschiedenen Betriebe zu tragen. Es ist nicht nur die Abneigung gegen die mathematische Statistik in ihrer Anwendungsmöglichkeit auf sozialökonomische Erscheinungen, die dies bewirkt hat. In viel größerem Maße ist es wahrscheinlich dadurch bedingt, daß der akademische Nachwuchs an den deutschen Hochschulen (allerdings nur in der Sozialökonomie) zum großen Teil die Berührung mit den praktischen Aufgaben verloren hat, während in den Vereinigten Staaten die Berührung mit der Praxis schon deswegen gewährleistet ist, weil die Universitäten und Institute zum großen Teil durch die wirtschaftliche Praxis finanziert werden. Allerdings wäre es ungerecht, an den Leistungen Ernst Wagemanns, des Direktors des Institutes für Konjunkturforschung, vorüberzugehen. Überblickt man die Veröffentlichungen in „Wirtschaft und Statistik" und in den „Vierteljahrsheften zur Konjunkturforschung", so wird man nicht verkennen können, in wie starkem Maße sich die Statistik vom bisherigen behördlichen Standpunkt bereits losgelöst hat. Allerdings bleibt, wie der Verfasser an andrer Stelle bereits einmal ausgeführt hat [7]), noch unendlich viel zu tun, um den betrieblichen Maßnahmen statistische Daten an die Hand zu geben, die für die kurzfristige und langfristige Planung nötig sind.

Auch die Fachberichterstattung des Instituts für Konjunkturforschung muß in dieser Richtung weiter ausgebildet werden. Noch andre versprechende Ansatzpunkte sind in Deutschland vorhanden, zu denen vor allen Dingen die Bemühungen von Staatssekretär a. D. Professor Dr. Hirsch um die Rationalisierung des Absatzes im Einzelhandel gehören. Im übrigen aber hat die deutsche Sozialökonomie mit ganz geringen Ausnahmen der modernen empirischen Forschungsweise verständnislos gegenüber gestanden, was teilweise allerdings durch die Anwendung der mathematischen Methoden bedingt ist. Dies ist umso bedauerlicher, als zweifellos die deutsche Wissenschaft in der Lage wäre, dank ihrer gründlicheren theoretischen und erkenntnistheoretischen Vorbildung [8]), der empirischen Forschung neue Wege zu weisen, während die amerikanische Forschung in der Sozialökonomie allzu sehr geneigt ist, auf dem pragmatischen Standpunkt zu verharren. Die deutsche Sozialökonomie wird in dieser Beziehung viel nachzuholen haben, um so mehr als — abgesehen von dem bereits erwähnten Institut für Konjunkturforschung und dem Institut für Seeverkehr und Weltwirtschaft in Kiel — kaum Stellen vorhanden sind, wo die moderne empirische Forschung gepflegt werden könnte. Mit der empirischen Forschung liegt es nämlich z. T. ähnlich wie bei den Laboratoriumsarbeiten in der Chemie usw. Es gehören gewisse Geldmittel dazu, um Rechenmaschinen usw. anzuschaffen, um das statistische Material hereinzuholen usw. In dieser Beziehung steht aber auch die deutsche Wirtschaft zum großen Teil den Bemühungen der Wissenschaft verständnislos gegenüber.

[6]) Entweder auf Grund des systemhaft-theoretischen Denkens oder auf Grund einer „beschreibenden Ursachendarstellung" (Mitchell, Lavington).

[7]) „Was erwartet die Praxis von der Konjunkturforschung", Deutscher Oekonomist vom 15. Mai 1928, Nr. 11.

[8]) Vgl. Adolf Löwe: „Der Stand der Konjunkturforschung in Deutschland" in „Die Wirtschaftswissenschaft nach dem Kriege", Festgabe für Lujo Brentano zum 80. Geburtstag, und „Wie ist Konjunkturtheorie überhaupt möglich?" Weltwirtschaftliches Archiv 1926, 24. Bd. Heft 2, S. 175.

Vielleicht ist an dieser Stelle noch darauf hinzuweisen, daß die moderne empirische Forschung einen ganz andern Standpunkt einnimmt als etwa die historische Schule, bei der seinerzeit auch die statistischen Methoden und die Feststellung des Tatsächlichen eine gewisse Rolle gespielt haben. Trotzdem besteht zwischen beiden Forschungsrichtungen ein entscheidender Unterschied. Bei der historischen Schule setzte sich seinerzeit das irrationale Moment, d. h. das Leben mit seinen Irrationalitäten durch. Die moderne empirische Forschung dagegen ist völlig rational eingestellt, d. h. geht auf nomothetische Erkenntnisse aus. Dies ist vielleicht auch der Grund, warum diese Forschungsrichtung dem Ingenieur und dem Techniker im allgemeinen so wesensverwandt erscheint. Man will sich in dieser neueren empirischen Forschung nicht mehr mit Tendenzen, mit Schlagworten und Begriffen begnügen, sondern versucht, die Fülle der Erscheinungen auf quantitative Größen zurückzuführen und den Zusammenhang zwischen diesen quantitativen Größen zu messen.

Dieses Fehlen einer wirklich gründlichen empirischen Durchforschung der „Wirklichkeit" im Vergleich zu den amerikanischen Verhältnissen, wo Universitäten, öffentliche und private Institute, öffentliche und private Statistik miteinander wetteifern, um der Allgemeinheit immer wieder neue Ergebnisse zu liefern, ist einer der Gründe, warum die Marktanalyse der deutschen Betriebe bisher verhältnismäßig wenig in den Vordergrund getreten ist. Es kommt weiter hinzu, daß die damit bedingten Ausgaben immer noch als Luxusausgaben betrachtet werden. Entscheidend aber ist — und dies ist verständlich — daß der Konjunkturverlauf in Deutschland ein andrer ist als in den Vereinigten Staaten. Der konjunkturelle Rhythmus in seiner idealtypischen Reinheit ist zwar auch in den Vereinigten Staaten seit 1923 nicht mehr zum Ausdruck gekommen. Die Gründe sind bekannt: (aktive Beeinflussung des Geldmarktes durch die Federal Reserve Banks, Beeinflussung der Kreditpolitik durch das Goldvolumen usw.). In Deutschland aber scheint der konjunkturelle Rhythmus immer mehr und mehr durch folgende Tatsachen beeinflußt zu werden: Politik der Auslandanleihen, Politik der Wohnungsbaufinanzierung und Politik der öffentlichen Aufträge. Diese drei Umstände sind es, die einmal der symptomatischen Forschungsweise die Erzielung ihrer Ergebnisse außerordentlich erschwert haben, und die anderseits mit Recht der Praxis die Ergebnisse „der" Konjunkturforschung anrüchig gemacht haben. Diese Schlußfolgerung besteht aber nur gegenüber der symptomatischen Forschungsweise zu Recht. Gibt man zu, daß Auslandanleihen, Wohnungsbaufinanzierung, öffentliche Aufträge, Daweslasten, Reparationszahlungen usw. für die Konjunktur von entscheidender Bedeutung sind, dann kommt es eben darauf an, durch Marktanalysen aller Art möglichst viele Einblicke in die tatsächlichen Zusammenhänge zu gewinnen. In dieser Beziehung können die marktanalytischen Arbeiten noch unendlich viel zur „Wirklichkeits"erkenntnis beitragen, und zwar nicht nur als Bausteine der modernen empirischen Forschung, sondern auch als Daten für das systemhaft-theoretische Denken, dessen grade die Marktanalyse nie entbehren kann. [129]

Die wirtschaftliche Gestaltung des Nahtransportes mittels Lastkraftfahrzeugen

Von Dipl.-Ing. W. Körtje, Charlottenburg

Inhalt: Transportkosten und Wirtschaft — Technische und wirtschaftliche Eigenarten der Fahrzeuge für den Nahtransport — Die Kostengestaltung und ihre Faktoren — Jahreskilometerleistung und Auslastung — Verlustquellen und ihr Einfluß — Wirtschaftlichkeitsgrenzen — Organisation und Betriebsführung — Gestaltung des Pendelverkehrs und der sie beeinflussenden Faktoren — Arbeitsvorbereitung — Wirtschaftlichkeitsplan

1. Die technischen und wirtschaftlichen Voraussetzungen

Die Ergebnisse zahlreicher verkehrswissenschaftlicher Untersuchungen zeigen, daß die Höhe der Beförderungskosten nicht nur von größtem Einfluß auf den Transportumfang der einzelnen Verkehrsmittel und die Transportfähigkeit der verschiedenen Güter ist, sondern auch bei der Betrachtung der Preisbildungserscheinungen des gesamten Marktes in weitgehendem Maße Berücksichtigung finden muß. Unter den Transportkosten sollen in letzter Beziehung nur die Aufwendungen verstanden werden, die bei der Beförderung von „Haus zu Haus" entstehen.

Mit Ausnahme der Fälle, in denen bei Vorhandensein eines Gleisanschlusses oder einer Hafenanlage bzw. bei unmittelbarer Beförderung mittels Lastkraftwagen vom Versender zum Empfänger ein Umladen der Güter sich vermeiden läßt, wird stets ein Umschlag von der Eisenbahn, dem Schiff oder Flugzeug in ein Verkehrsmittel nötig werden, dessen spezifischer Aufgabenbereich im Nahtransport gegeben ist. Die Höhe der Aufwendungen dieses Transportzweiges ist daher von nicht zu unterschätzendem Einfluß auf die wirtschaftliche Gestaltung des Verkehrswesens in seiner Gesamtheit.

Für die An- und Abfuhr von Gütern des Schienen- oder Wasserweges kam noch vor wenigen Jahrzehnten ausschließlich das Pferdefuhrwerk in Betracht, dessen wirtschaftliche Betriebsgestaltung ohne theoretisches Rüstzeug auf Grund langjähriger Erfahrungen vorgenommen wurde.

Die moderne Technik hat eine Reihe Verkehrsmittel geschaffen, die der Beschleunigung des Nahtransportes dienen, und deren wirtschaftliches Arbeiten an eine zielbewußte Führung des Fördervorganges geknüpft ist. Eine Untersuchung derjenigen Gesichtspunkte und Beziehungen, die bei der Organisation der Kurzstreckentransporte mittels Lastkraftwagen und Zugmaschinen Berücksichtigung finden müssen, und die die Wirtschaftlichkeit des Nahtransportwesens ausschlaggebend beeinflussen, ist in verkehrswirtschaftlicher Hinsicht von ungeheurer Wichtigkeit, da der Wirkungsgrad dieses Transportzweiges in den weitaus meisten Fällen außerordentlich gering ist.

Die schnelle Entwicklung des Lastkraftwagens als Nahtransportmittel im Wettbewerb mit dem Pferdefuhrwerk ist darauf zurückzuführen, daß der Aktionskreis und die Leistungsfähigkeit des Pferdegespannes dem

Transportbedürfnis nicht mehr genügten und durch den Lastkraftwagen in weitgehendem Maße erweitert und erhöht werden konnten. Die Überlegenheit des Lastkraftwagens gegenüber dem Pferdefuhrwerk beruht daher neben seinen betrieblichen Vorteilen auf seiner größeren Schnelligkeit und Ladefähigkeit. Seine Wirtschaftlichkeit ist also überall dort gegeben, wo es möglich ist, diesen beiden Eigenarten Rechnung zu tragen, d. h. es müssen in genügender Menge Güter vorhanden sein, um die Tragfähigkeit des Lastkraftwagens voll ausnutzen zu können, und diese auf eine Entfernung befördert werden, bei der sich die höhere Geschwindigkeit des Lastkraftwagens gegenüber den andern Transportmitteln auswirken kann.

Von grundlegender Bedeutung bei der Untersuchung der Wirtschaftlichkeit des Nahtransportes mittels Lastkraftfahrzeugen ist die Kostengestaltung der verschiedenen Fahrzeugarten und ihre Beeinflussung durch organisatorische Maßnahmen.

Bei den Rentabilitätsberechnungen der Transportmittel ist zwischen den festen oder Anlagekosten und den veränderlichen oder Betriebskosten zu unterscheiden. Unter den festen Kosten werden solche Aufwendungen verstanden, die unabhängig von der wechselnden Transportleistung entstehen und selbst bei Nichtbenutzung des Fahrzeuges in nahezu voller Höhe vorhanden sind, wenn dauernde Betriebsbereitschaft des Transportmittels gefordert wird. Die festen Kosten des Lastkraftbetriebes setzen sich zusammen aus der Verzinsung des Anlagekapitals, den Löhnen, Steuern, der Versicherung, den Unterbringungs- und Verwaltungsunkosten. Die Betriebskosten sind veränderliche Aufwendungen, und zwar von der gefahrenen Strecke abhängig. Sie bestehen in der Abschreibung des Fahrzeuges und den Ausgaben für Betriebstoff, Bereifung, Reparaturen und Schmiermitteln.

Die Höhe der einzelnen Kostenelemente ist neben den Sonderheiten der verschiedenen Verwendungszweige durch örtliche Umstände, wie beispielsweise Lage im gebirgigen Gelände u. dgl., begründet. Den folgenden Ausführungen sind mittlere Betriebsverhältnisse zugrunde gelegt, so daß die Ergebnisse nur grundsätzlich zur Erläuterung organisatorischer Maßnahmen Verwendung finden können und für die besonderen Bedingungen der einzelnen Wirtschaftszweige eine Untersuchung der Gestaltung der Kostenelemente in der Wirtschaftlichkeitsrechnung des Lastkraftfahrzeuges notwendig ist[1]).

Von größtem Einfluß auf die Kostengestaltung des Lastkraftbetriebes ist die jährlich zurückgelegte Fahrstrecke. Während nämlich die veränderlichen Kosten bei abnehmenden Streckenleistungen des Fahrzeuges in ihrer für das Kilometer errechneten Höhe bestehen bleiben, verteilen sich die festen Kosten auf eine immer kleinere Kilometerzahl, so daß ihr Betrag und damit auch die Gesamtaufwendungen auf das Kilometer bezogen derart anwachsen, daß eine wirtschaftliche Verwendungsmöglichkeit des Lastkraftwagens nicht mehr gegeben ist. Abb. 1 zeigt die Selbstkosten für das Wagenkilometer in ihrer Abhängigkeit von der Jahreskilometerleistung. Ein zweiter wichtiger Faktor in der Kostengestaltung des Krafttransportes ist die Auslastung des Fahrzeuges bzw. der Anhängewagen. In welchem Maße Teilauslastungen des Lastkraftwagens auf den Preis der Transportleistungseinheit von Einfluß sind, zeigt Abb. 2. Bei der Nahbeförderung von Gütern zwischen zwei Orten, die in den folgenden Ausführungen in erster Linie untersucht werden soll, wird bei der Hinfahrt eine volle Auslastung des Fahrzeuges erreicht werden können, während die Rückfahrt in den meisten Fällen leer erfolgen wird. Die durchschnittliche Ausnutzung der Fahrzeugtragfähigkeit beträgt daher gewöhnlich 50 vH[2]).

Infolge der kurzen Entfernungen des Nahtransportes wird die tägliche Fahrstrecke des Lastkraftfahrzeuges nur Bruchteile der im Überlandverkehr erreichten Leistungen betragen, so daß der Lastkraftwagen selbst bei voller Auslastung in seiner Leistungsfähigkeit nicht immer ausgenutzt sein wird und häufig nicht wirtschaftlich arbeitet, da seine Jahreskilometerleistung nur gering ist (vgl. Abb. 1).

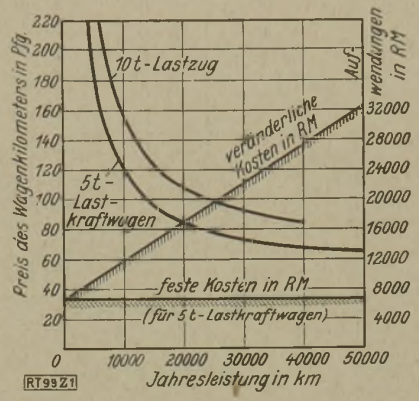


Abb. 1. Abhängigkeit der Aufwendungen und des Preises des Fahrzeugkilometers von der Jahreskilometerleistung (unter Annahme einer Auslastung von 50 vH)

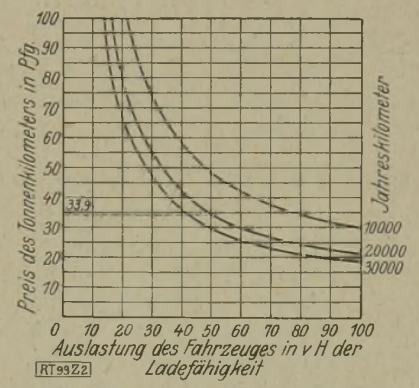


Abb. 2. Einfluß der Auslastung des Fahrzeuges auf die Kostengestaltung der Transportleistungseinheit

Die schlechte Ausnutzung der Leistungsfähigkeit des Lastkraftwagens als Nahtransportmittel hat insbesondere ihre Ursache in den langen Wartezeiten, die für den Umschlag der Güter auf das Fahrzeug und umgekehrt erforderlich sind. Zunächst wird man daher zur Erreichung eines besseren Wirkungsgrades dieser Transporte die Be- und Entladezeiten zu kürzen versuchen. Bei Schüttgütern leisten in dieser Beziehung Vorrichtungen zum Kippen des Wagenaufbaues hervorragende Dienste, da sie in wenigen Sekunden Lastkraftwagen und Lastzüge, u. U. vom Führersitz aus, entleeren. Die gleichen Zeitersparnisse ließen sich, soweit es sich um Transporte handelt, die immer denselben Ausgangspunkt haben, beim Beladen des Fahrzeuges durch Verwendung entsprechender Fülleinrichtungen erzielen, doch wird deren Wirtschaftlichkeit nur unter besonderen Verhältnissen gegeben sein.

[1]) Wir haben die Kostengestaltung des Lastkraftbetriebes verschiedener Wirtschaftszweige unter Berücksichtigung der auftretenden Sonderzeiten untersucht. Insbesondere sei an dieser Stelle auf die Ausführungen in „Deutscher Eisenhandel" 1928 Heft 15 verwiesen.

[2]) Dieser Auslastungsfaktor wurde den folgenden Ausführungen zugrunde gelegt.

In zahlreichen Fällen wird es sich jedoch um Güter handeln, deren Umschlag zum Lastkraftfahrzeug und umgekehrt auch durch technische Einrichtungen wie Förderbänder u. dgl. nicht nennenswert beschleunigt werden kann, so daß beträchtliche Wartezeiten entstehen, die dem normalen Lastkraftwagen infolge seiner Verbindung von Triebwagen und Laderaum nur wenige Fahrten je Tag ermöglichen.

Den Einfluß der Be- und Entladezeiten für verschiedene Entfernungen auf die täglich mögliche Fahrtenzahl veranschaulicht Abb. 3. Bei Entfernungen von

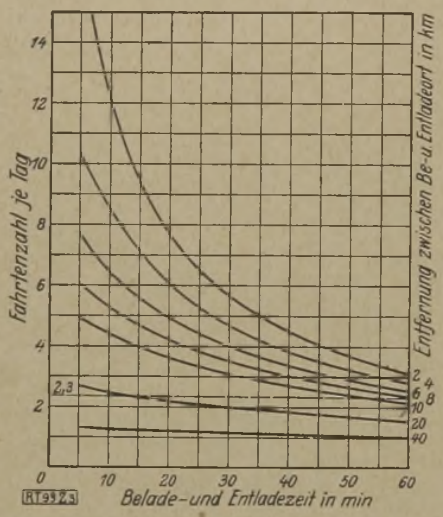


Abb. 3. Abhängigkeit der täglichen Fahrtenzahl von der Ladezeit und Entfernung (unter Annahme einer mittleren Geschwindigkeit von 16 km/h)

weniger als etwa 20 km ist die Leistungsfähigkeit des Lastkraftwagens merkbar von den Ladezeiten abhängig. Eine geringe Abnahme der Ladezeiten ist nur bei sehr kurzen Entfernungen auf die Betriebsgestaltung von nennenswertem Einfluß.

2. Die Organisation des Nahtransportes mittels Lastkraftwagen

Durch die tägliche Fahrtenzahl und die Beförderungsstrecke ist in bestimmter Weise ein Maß für die Ausnutzung der Leistungsfähigkeit des Lastkraftwagens gegeben. Die erreichbare Tageskilometerzahl für verschiedene Entfernungen und Ladezeiten ist aus Abb. 4 ersichtlich[3]). Um ein wirtschaftliches

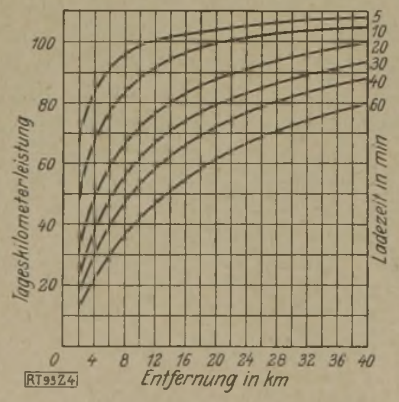


Abb. 4. Einfluß von Entfernung und Ladezeit auf die Tageskilometerleistung (bei einer mittleren Geschwindigkeit von 16 km/h)

[3]) Zur Ermittlung der Werte dieser Abbildung haben die Bruchteile der Fahrtenzahlen der Abb. 3 mit Berücksichtigung finden müssen, um überhaupt ein Kurvenbild zu erhalten. Im praktischen Fahrbetrieb werden sich daher, da nur ganze Fahrten durchführbar sind, geringere Streckenleistungen ergeben, als aus Abb. 4 zu entnehmen sind.

Arbeiten des Lastkraftwagens zu erreichen, ist bei mittleren Betriebsverhältnissen unter Berücksichtigung des für Fahrtbruchteile erforderlichen Zuschlages eine Tagesleistung von etwa 70 bis 75 km anzustreben. Abb. 4 würde beispielsweise erkennen lassen, daß diese Tagesstrecke bei Ladezeiten von 40 min und einer Mindestentfernung von etwa 20 km zwischen den Endpunkten der Transportstrecke zu erreichen ist. Bei geringeren Entfernungen und größeren Ladezeiten sollte von der Verwendung eines normalen Lastkraftwagens Abstand genommen werden, da sich die festen Kosten seines Betriebes auf eine zu kleine Kilometerzahl verteilen und dadurch der Preis für das Wagenkilometer allzusehr verteuert wird.

Die Lücke, die zwischen dem schnellen, aber durch die Verbindung von Triebwagen und Laderaum in seiner wirtschaftlichen Verwendungsmöglichkeit beschränkten Lastkraftwagen und dem langsamen, aber in Zugkraft und Anhängewagen trennbaren Pferdegespann bestand, füllen

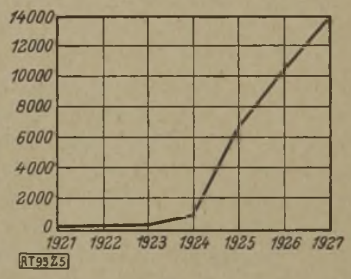


Abb. 5. Zunahme der Zugmaschinen ohne Güterladeraum während der letzten Jahre

die Zugmaschinen ohne Güterladeraum durch Vereinigung der beiderseitigen Vorteile in idealer Weise aus.

Die starke Zunahme der Kraftschlepper, die bei geringen Anlagekosten eine weitgehende Rationalisierung des Nahtransportes gestatten, zeigt Abb. 5.

Die Organisation des Kraftschlepperbetriebes muß zielbewußt eine dauernde Tätigkeit des Schleppers ermöglichen, da auch bei diesem Transportmittel naturgemäß der Preis für das gefahrene Kilometer in weitgehendem Maße von dem Umfange seiner Inanspruchnahme abhängig ist. Abb. 6 zeigt die Kostengestaltung verschiedener Schlepperarten[4]) in ihrer Beeinflussung von der Ausnutzung der Maschinen.

Die zweckmäßigste Gestaltung des Schlepperbetriebes ist für den Nahtransport das Wechselanhänger-

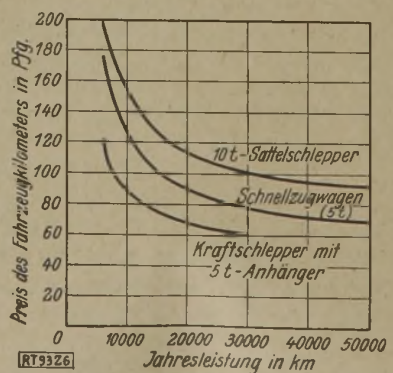


Abb. 6. Der Preis des Fahrzeugkilometers für verschiedene Schlepper in Abhängigkeit von der Jahreskilometerleistung (unter Annahme einer Auslastung von 50 vH)

[4]) Die Zahlen der Abb. 6 gelten für Pendelverkehr, d. h. unter Berücksichtigung der Tatsache, daß drei Anhängewagen für eine Zugmaschine erforderlich sind.

system, das drei Anhängewagen für eine Zugmaschine erfordert. Mit einem Anhänger befindet sich der Schlepper dauernd unterwegs, während der zweite be- und der dritte entladen wird. Als Verlustzeit tritt bei dieser Betriebsführung nur der für das an den beiden Endpunkten der Transportstrecke vorzunehmende Umkuppeln benötigte Zeitaufwand ein, der als Mittelwert festliegt.

Die bei diesem Pendelverkehr für Be- und Entladen zur Verfügung stehende Zeit ist eindeutig durch die mittlere Fahrgeschwindigkeit, die Länge der Transportstrecke und die für einmaliges Umkuppeln erforderliche Zeit bestimmt.

Bei einer Umkuppelzeit von 6 min ergibt sich die verfügbare Ladezeit in Abhängigkeit von der Entfernung nach Abb. 7 (links oben), die zugleich den großen Ein-

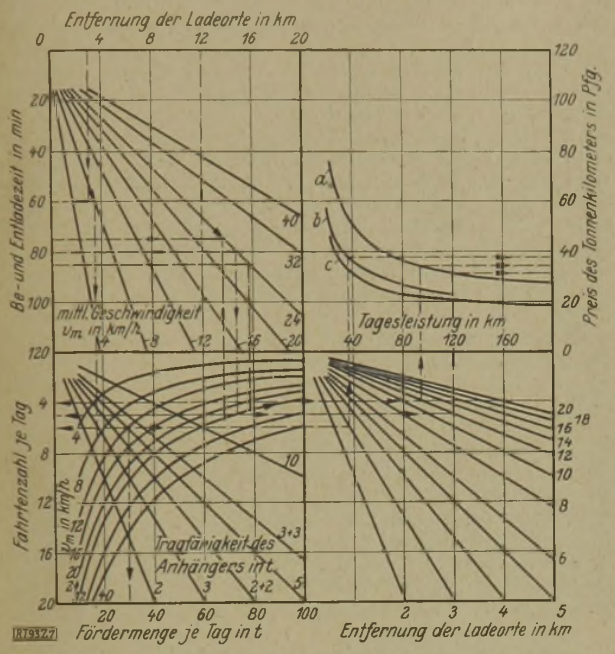


Abb. 7. Organisationstafel und Wirtschaftlichkeitsplan für den Pendelverkehr
a = Schnell-Zugwagen (5 t); b = Kraftschlepper mittlerer Größe;
c = Sattelschlepper (10 t)

fluß der Fahrgeschwindigkeit in dieser Beziehung darstellt. Die benötigte Ladezeit bestimmt umgekehrt bei gegebener Entfernung die anzustrebende Geschwindigkeit des Schleppers, wenn dieser gerade bei Beendigung des Ladevorganges an seinem Bestimmungsort eintreffen soll. Abb. 7 (links oben) zeigt beispielsweise, daß bei gegebener Ladezeit von 60 min ein Kraftschlepper, dessen mittlere Geschwindigkeit 8 km/h beträgt, nur eine Entfernung von etwa 4 km im Pendelverkehr zu bedienen imstande ist. Diese Betriebsgrenze kann, soweit es die Geländeverhältnisse zulassen, durch Verwendung von zwei Anhängewagen oder durch Erhöhung der Schnelligkeit der Zugmaschine erweitert werden.

Die erste Maßnahme bedeutet Verdoppelung der Ladezeiten und würde die Aufrechterhaltung eines Pendelverkehrs mit Kraftschleppern mit einer mittleren Geschwindigkeit von 8 km/h auf Entfernungen von etwa 7 bis 8 km ermöglichen.

Für größere Transportstrecken muß eine Erhöhung der Fahrgeschwindigkeit vorgenommen und dementsprechend ein Sattelschlepper als Fahrzeug gewählt werden. Das linke obere Viertel der Abb. 7 zeigt, daß ein derartiger Zug mit einer mittleren Geschwindigkeit von 20 km/h auf eine Entfernung von etwa 9 km mit einem Anhängewagen einen Pendelverkehr durchführen kann, wobei rd. 60 min zum Be- bzw. Entladen des Fahrzeuges zur Verfügung stehen.

Bei größeren Entfernungen oder kleineren Ladezeiten ist das Ladepersonal nicht ausgenutzt, und es muß die Ladezeit an die Summe Fahr- und Kupplungszeit durch Verminderung des Ladepersonals, d. h. durch Verlängern des Ladevorganges, angeglichen werden. Durch Verwendung eines Zuges mit zwei Anhängewagen kann auch hier die Strecke, über die ein Pendelverkehr sich aufrechterhalten läßt, auf etwa das Doppelte erweitert werden.

Eine weitere Möglichkeit der wirtschaftlichen Gestaltung des Nahtransportes besteht darin, den Abtransport mit zwei oder mehreren Fahrzeugen so zu organisieren, daß die Ladezeiten der einzelnen Anhänger um die Wegzeit des Sattelschleppers phasenverschoben sind. Wenn es sich um zu bestimmten Zeiten auftretende Transportbedürfnisse handelt, wird man u. U. auch durch entsprechende Regelung der Arbeitzeit des Fahr- und Ladepersonales dafür Sorge tragen können, daß zu Beginn des Fördervorganges durch Warten auf Beladen keine Verlustzeiten eintreten.

Die vorstehenden Untersuchungen zeigen, daß der Lastkraftwagen als Nahtransportmittel nur dort in Frage kommt, wo es durch Anwendung mechanischer Be- und Entladeeinrichtungen möglich ist, die Wartezeiten an den Endpunkten unter etwa 10 min zu halten. In allen andern Fällen ist die wirtschaftliche Gestaltung der Nahtransporte durch Zugmaschinen ohne Güterladeraum im Pendelverkehr anzustreben.

An Hand eines Organisationsplanes (Abb. 7), der ohne weiteres den örtlichen Verhältnissen angepaßt werden kann, lassen sich für verschiedene Ladezeiten, Entfernungen und Geschwindigkeiten die wirtschaftlichste Fahrzeugart und die Beförderungskosten der Transportleistungseinheit bestimmen sowie die gegenseitige Abhängigkeit der einzelnen Faktoren übersehen, so daß für jede Transportaufgabe ohne Schwierigkeit die zweckmäßigste Durchführung ermittelt werden kann. [93]

UMSCHAU

Mitteilungen aus Literatur und Praxis / Buchbesprechungen

Die deutsche Konjunktur Mitte Juli 1928.

Obwohl sich die konjunkturelle Entwicklung weiter planmäßig, d. h. ohne Überraschungen auf irgendeinem Gebiete der Wirtschaft vollzieht, sind in den letzten Wochen einige Ereignisse eingetreten, die eine gewisse Beschleunigung dieser Entwicklung herbeigeführt haben. Und zwar handelt es sich um eine Beschleunigung im abwärtsgerichteten Sinne, was wohl in erster Linie damit zusammenhängt, daß der Höhepunkt der saisonmäßigen Frühjahrs- und Frühsommer-Beschäftigung bereits überschritten ist.

Wieder ist es, wie schon oft in der deutschen Wirtschafts-Entwicklung der letzten Jahre, die Gestaltung des Geldmarktes, die einen einschneidenden Einfluß auf andre Gebiete ausgeübt hat. Allerdings geht die beträchtliche Versteifung, die wir seit kurzer Zeit am deutschen Geld-

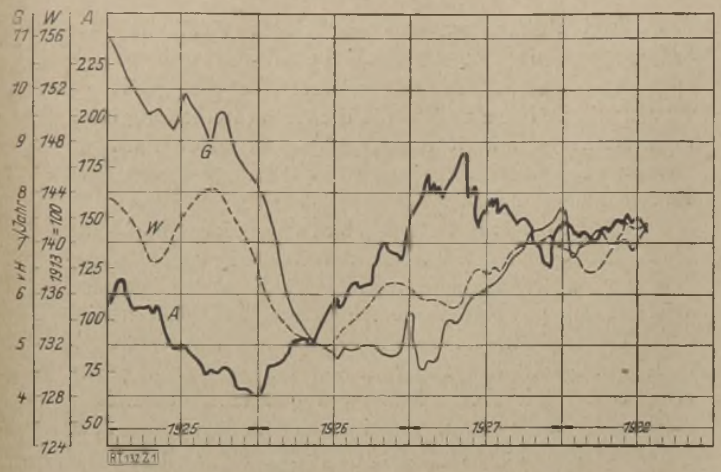


Abb. 1. Deutsches Harvardbarometer 1925 bis 1928
A = Aktienindex (1925 bis 1926 Frankf. Zeitung, ab 1927 Berl. Tagebl.)
W = Großhandels-Warenindex (neuer Index des Statist. Reichsamts).
G = Mittlere Berliner Bankgeldsätze (berechnet nach Angaben des Berliner Tageblatts).

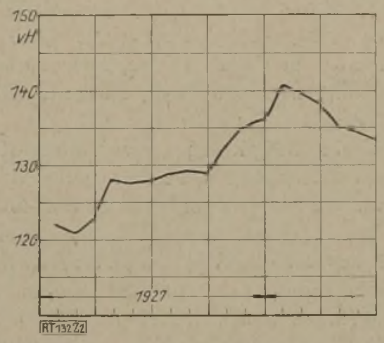


Abb. 2. Reagible Warenpreise des Statistischen Reichsamts (1913=100)

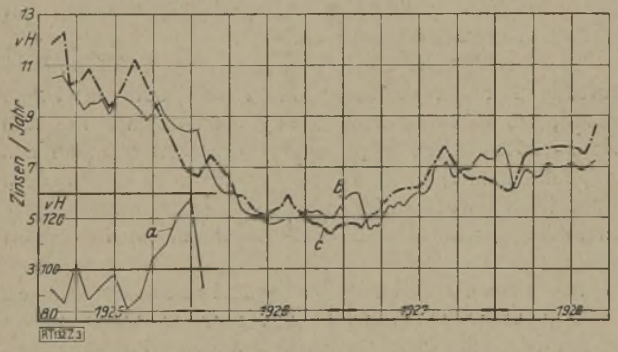


Abb. 3. Die deutsche Geldkurve nach Ausschaltung der Monatschwankungen 1925 bis 1928 (Korrekturkurve der „Wirtschaftskurve" der Frankfurter Zeitung) a = Kurve der Monatschwankungen, b = Geldkurve des Harvard-Barometers (Abb. 1), c = Kurve nach Ausschaltung der Monatschwankungen (verbessert nach der Kurve a)

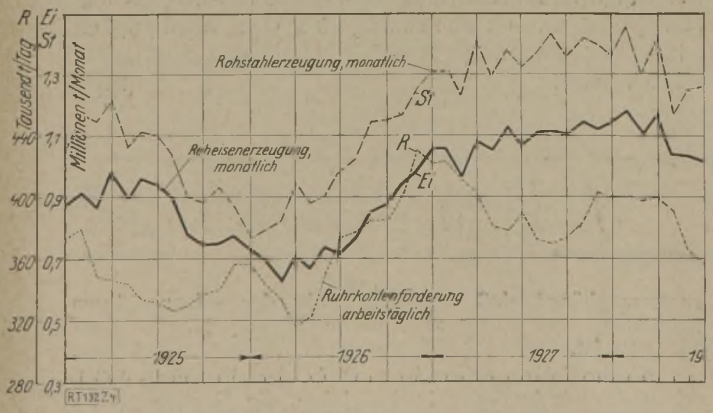


Abb. 4. Die Erzeugung von Grundrohstoffen 1925 bis 1928
R = Ruhrkohlenförderung, arbeitstäglich
Ei = Roheisenerzeugung, monatlich
St = Rohstahlerzeugung, monatlich

markt beobachten, diesmal vom Ausland aus. Die Verhältnisse am amerikanischen Geldmarkt haben sich in den letzten Wochen ziemlich rasch zugespitzt, so daß sich der dortige Diskontsatz in schnellen Sprüngen von 3½ auf 5 vH erhöht hat. Drüben ist infolgedessen nicht nur ein Ende der Spekulationsperiode eingetreten, wobei die meisten Börsenwerte empfindliche Kursstürze erlitten, sondern es zeigt sich auch bereits deutlich ein Abziehen amerikanischer Gelder von den großen europäischen Plätzen. Die noch vor wenigen Wochen von manchen deutschen Stellen, die diese Entwicklung nicht so voraussahen, geäußerte Hoffnung auf eine Herabsetzung des Reichsbank-Diskonts ist heute endgültig abgetan; ja nur die gesunde Politik eines hohen stabilen Diskontsatzes hat uns wahrscheinlich vor ernsteren Unannehmlichkeiten bewahrt, während z. B. in Wien der Diskontsatz bereits erhöht werden mußte.

Immerhin zeigt sich auch bei uns ein Umschwung der letzten kurzwelligen Bewegung unseres Harvard-Barometers (Abb. 1). Das typische Bild fallender Börsenwerte bei steigenden Geldsätzen ist wiedergekehrt, und so schwer es ist, die Entwicklung der Börse auf längere Zeit vorauszusagen, muß man nach wie vor mit einem weiteren Zurückgehen der Aktienwerte rechnen. Wenn auch auf dem Warenmarkte keine nennenswerte Verschlechterung eingetreten ist, so zeigt doch die besonders konjunkturempfindliche Kurve der reagiblen Warenpreise, wie sie das Statistische Reichsamt errechnet (Abb. 2), eine weitere Abschwächung. Wir haben ja oft in den letzten Jahren erlebt, daß gerade bei sinkender Konjunktur die allgemeinen Warenpreise sich infolge einer falschen Preisanpassung noch lange in den Abstieg hinein hoch oder stabil halten; umso wertvoller ist eine Betrachtung dieser reagiblen Warenpreise für die Beurteilung der zukünftigen Lage.

Das an sich nicht sehr bedeutende Anziehen unserer Geldsätze gewinnt ein andres Aussehen, wenn man die von der Saison-Entwicklung bereinigten Kurven betrachtet (Abb. 3). Der Juli pflegt stets der Monat mit den niedrigsten Geldsätzen zu sein, was mit der sommerlichen Geschäftspause zusammenhängt. Die diesmalige Steigerung zeigt also eine besondere Verschärfung der Geldlage an. Das Zurückgehen der Erzeugung an Grundstoffen geht aus Abb. 4 hervor. Ein weiterer Hochofen ist im Berichtsmonat stillgelegt worden, die Wagengestellung der Reichsbahn ist erstmalig in diesem Jahre schwächer als im gleichen Monat der Vorjahre. Ebenso mahnt der ruckartige Stillstand der Arbeitslosenziffern seit Mitte Mai zur vor-

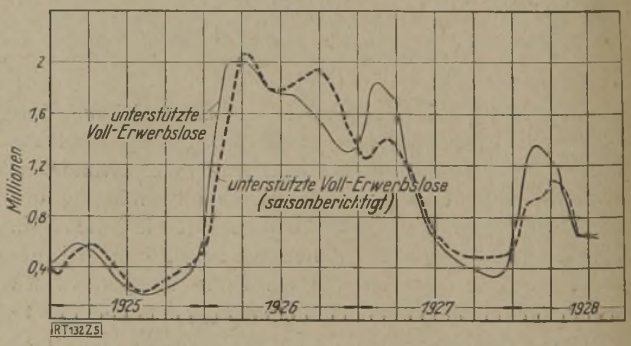


Abb. 5. Die unterstützten Vollerwerbslosen 1925 bis 1928, absolute und saisonberichtigte Ziffern

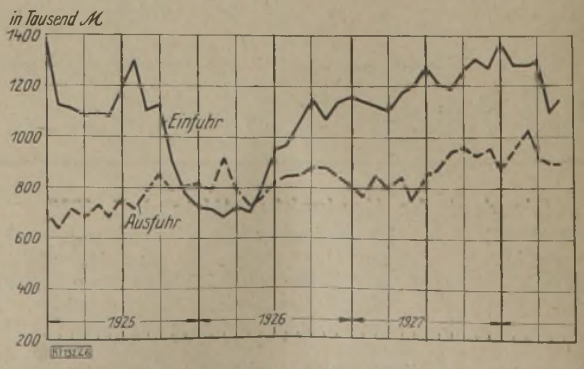


Abb. 6. Ein- und Ausfuhrmengen (Wirtschaft und Statistik)

sichtigen Beurteilung der Lage. Während die Arbeitslosigkeit in den gleichen Monaten der Vorjahre stets weiter gefallen ist, hat dieses Mal anscheinend die Frühjahrs-Saison die freien Kräfte am Arbeitsmarkt schnell aufgesogen und hält plötzlich in dieser Bewegung inne (Abb. 5).

Das deutlichste Zeichen der schwächeren Konjunktur ist die Gestaltung unsres Außenhandels (Abb. 6). Die Ausfuhr ist in den letzten Monaten rasch wesentlich heruntergegangen. Noch bedeutsamer ist aber die starke Drosselung der Einfuhr, wie wir sie schon einmal in den Herbstmonaten des Jahres 1925 erlebt haben. Überhaupt hat die jetzige Lage, wenn man die verschiedenen Wirtschaftskennzeichen betrachtet, eine ziemlich starke Ähnlichkeit mit dem Hochsommer 1925. Es muß daher für das Jahresende mit einer erheblichen Geschäftseinschränkung gerechnet werden, wenn diese auch infolge der Erstarkung unsrer Wirtschaft keineswegs so scharfe und kritische Formen anzunehmen braucht wie vor drei Jahren.

[132] Brasch.

Wirtschaftswissenschaft und -politik

Konjunktur-Beobachtung in Unternehmung und Unternehmerverbänden. Von Dr. Kurt Gloger, Diplom-Kaufmann und Diplom-Handelslehrer. Betriebs- und finanzwirtschaftliche Forschungen, II. Serie, Heft 35. Berlin 1928, Industrieverlag Spaeth & Linde. 168 S. Preis 5,40 RM.

Die Schrift von Gloger sucht einem in Deutschland dringenden Bedürfnis nach einer kurzen und leichtfaßlichen Einleitung in das Wesen und die Möglichkeit der Konjunkturbeobachtung und ihrer Bedeutung für die Unternehmer entgegenzukommen. Sie krankt jedoch an einer auf engem Raume schwer durchführbaren Verbindung von krisentheoretischer Dogmengeschichte, allgemeiner theoretischer Analyse der Konjunkturfragen und der Darstellung der neuzeitlichen Einrichtungen und Methoden der Konjunkturforschung. Dadurch wird die Schreibweise oft recht oberflächlich, insbesondere in dem theoretischen Abschnitt, der etwa die Hälfte der Schrift bildet. Ein weiterer Mangel des Buches ist die Unübersichtlichkeit der Darstellung, der ein für eine Einführungsschrift besonders wichtiger klarer Aufbau fehlt.

In dem zweiten Teil des Buches wird die Möglichkeit der Gewinnung von Konjunkturzahlen aus den Unterlagen der Betriebsbuchhaltung, sowie die Konjunkturbeobachtung der Unternehmungsverbände und ihrer Auswertung durch die einzelnen Unternehmer erörtert. Dieser Abschnitt beruht auf einer ausgedehnten Umfrage bei Verbänden und Großunternehmungen und gibt einen guten Überblick über das in Deutschland auf diesem Gebiete in den letzten Jahren Geleistete. [97] Mm.

Bausteine zur Geopolitik. Von Karl Haushofer, Erich Obst, Hermann Lautensach, Otto Maul. Berlin-Grunewald 1928, Kurt Vowinckel. Preis 7,50 RM.

In sehr dankenswerter Weise haben die genannten vier Gelehrten, die eine einheitliche Auffassung von der Geopolitik als Wissenschaft haben, in einer gemeinsamen historischen Einführung dargelegt, wie sie diese Wissenschaft aufgefaßt wissen wollen, die sie auf der Grundlage der Arbeiten des schwedischen Staatswissenschaftlers Rudolf Kjellén aufbauen wollen. Während sie die „Geographie" als Wissenschaft von dem individuellen Charakter der Land- und Meeresräume auf der Erdoberfläche, als Lehre von der Wesenheit der irdischen Erdteile, Länder, Landschaften und Ortschaften, die „politische Geographie" als Lehre von der Landschaft als dem politischen Lebensraum sowie von den politischen Raumorganismen und ihrer Struktur ansehen, ist für sie die „Geopolitik" die Lehre von der Erdgebundenheit der politischen Vorgänge; sie will erkunden, auf Grund welcher geographischen Verhältnisse politischen Vorgängen Dauererfolg beschieden sein dürfte, und will auf diesem Wege eine Hilfe für den Politiker und Staatsmann werden.

Haushofer spinnt in zwei Aufsätzen diesen Faden weiter unter Nutzanwendung an dem Beispiele Mitteleuropas und stellt dabei als Ziel der Anhänger der Geopolitik auf: eine gerechte, der Übervölkerungsgefahr der Erde, die er in längstens dreihundert Jahren kommen sieht, ins Auge sehende Verteilung des Lebensraumes auf der Erde durch einen Appell an die Vernunft der Völker. Wertvoll ist dabei die Unterteilung der Arbeitziele in eine Anzahl Gruppen, wobei er sich an die von verschiedenen Gesichtspunkten aus an die Probleme der Erdkunde herantretenden Forschergruppen hält.

Die Einzeluntersuchungen beschäftigen sich mit Brasilien, den Ländern um das Mittelmeer, Ostasien, dem Lande des Monsun, und mit Rußland, das in zwei Aufsätzen von Prof. Dr. E. Obst behandelt ist, von denen der erste die geschichtliche Entwicklung geopolitisch zu deuten sucht, und der andre die Umwälzungen im Sowjetstaate behandelt; Lautensach gibt einen anregenden Vergleich des europäischen Mittelmeeres mit dem amerikanischen Mittelmeer, wo die Spanier die Rolle der das europäische Mittelmeer durchstoßenden und die anliegenden Länder unter ihre Abhängigkeit zwingenden Engländer spielten, aber durch die Vereinigten Staaten daraus verdrängt wurden, und Australasien, wo die Portugiesen, Holländer, Japaner, England und die Vereinigten Staaten um die Vormacht ringen. Die Ausführungen von Obst über Rußland können die Auffassung, daß die Konsolidierung der jetzigen politischen und wirtschaftlichen Verhältnisse noch lange Zeiträume erfordern wird, nur befestigen, eine für die deutsche Wirtschaft zwar wenig erfreuliche, aber um so notwendigere Erkenntnis.

Allerdings ist bei der Kritik der Geopolitik zu beachten, daß mit der modernen Entwicklung des Verkehrswesens, der Technik und der Industrie sich Zustände gebildet haben, die andre Entwicklungsvorgänge verursachen werden, als es die früheren reinen geographischen Verhältnisse der Räume im Gefolge hatten. Und wenn auch im Vorwort auf diese Wirkungen der Millionenstädte und Industrielandschaften hingewiesen ist, so scheint doch für eine wissenschaftliche Behandlung im Sinne einer Vorhersage zukünftiger politischer Geschehnisse die Entwicklung noch nicht lang genug gewesen zu sein; jedenfalls ist in den Einzeluntersuchungen hierauf nicht eingegangen.

Den dritten Teil des Buches bildet eine Aufsatzreihe, in denen sich zwei der Herausgeber mit Gruppen der Gesellschaft auseinandersetzen, und zwar Haushofer mit der Presse und der Kaufmannschaft und Lautensach mit der Verwaltung und der Schule. Bei diesen Beiträgen sind die Probleme und Belange Mitteleuropas in den Vordergrund gestellt, insbesondere kommt das in dem Aufsatz von Lautensach „Geopolitik und staatsbürgerliche Bildung" zum Ausdruck. Zwecks Gewinnung weiterer Kreise zum richtigen Verständnis der geopolitischen Arbeiten und Forschungen müssen die Ergebnisse in Karten mit zweckentsprechender Darstellungsweise niedergelegt werden; der Anfertigung dieser Hilfsmittel widmet Otto Maul zwei Schlußaufsätze.

Überblickt man das Gebotene, so kann man es begrüßen, daß die Herausgeber mit dieser Veröffentlichung ein Handbuch zur Einführung in die Geopolitik geschaffen haben, das geeignet sein dürfte, diesem neuen Zweige wissenschaftlicher Forschung Freunde zu werben; Ingenieuren und Wirtschaftlern wird die Lektüre Anregungen geben und neue Wege weisen.

[59] Dipl.-Ing. Fr. Frölich, Charlottenburg

Betriebsfragen

Das Selbstkostenwesen auf Eisenhüttenwerken mit besonderer Berücksichtigung des Standpunktes des Ingenieurs. Auf der Grundlage der Arbeiten des Selbstkosten-Ausschusses des Vereins deutscher Eisenhüttenleute gemeinfaßlich dargestellt von K. Rummel, Textband 87 S., Tafelband mit 8 Selbstkostenbogen. Düsseldorf 1927, Verlag Stahleisen m. b. H. Preis 18 RM.

Seit dem Jahre 1923 wirkt der Selbstkosten-Ausschuß des Vereines deutscher Eisenhüttenleute für eine Vereinheitlichung des Rechnungswesens in Hüttenwerken. Der Aufbau der Werke der Großeisenindustrie mit ihren zahlreichen Nebenbetrieben forderte nicht allein von jeher

eine besonders gestaltete Rechnungslegung, sondern er gab auch den Anstoß zu manchen grundsätzlichen Untersuchungen über theoretische Fragen der Kostenrechnung und Betriebswirtschaftlichkeit. Die vorliegende zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse des Ausschusses wird deshalb nicht nur bei Hüttenleuten eingehende Beachtung finden. Denn sie gibt nicht allein in den Muster-Selbstkostenbogen des Tafelbandes und den zugehörigen Erläuterungen des Textbandes (B. Praktischer Teil) das wieder, was von vornherein als unmittelbar greifbares Ziel ins Auge gefaßt war, sondern sie führt auch in einem umfangreichen Abschnitte (A. Theoretischer Teil) in die Gedankengänge ein, die die Grundlagen der endlichen Lösung schufen.

Aus den Bedürfnissen des Ingenieurs heraus haben Ingenieure und Kaufleute diese Richtlinien geschaffen, die trotz ihres Zuschnitts auf die Sonderverhältnisse der Großeisenindustrie jedem Ingenieur viel Anregungen geben. Klar herausgearbeitete Ziele der Selbstkostenrechnung (Erfolgskontrolle, „Vergleiche", Vorrechnungsunterlagen) bestimmen von vornherein die Richtung des Vorgehens. Sie führen zunächst in der Kostengliederung zur vorherrschenden Gliederung nach Kostenstellen, in der dann nach Kostenarten unterteilt wird; die Sonderung der proportionalen und nichtproportionalen Kosten ist dabei nur vorsichtig angedeutet. Auf der Kostenstellengliederung wird dann der Kontenplan (der Betriebsbuchhaltung) aufgebaut. Dementsprechend tritt in der Kostenerfassung und -Verrechnung gegenüber den Einzelkosten der Begriff der Gemeinkosten stark zurück, in den Musterbogen sind die Worte „Gemeinkosten", „Unkosten", „Generalien" überhaupt vermieden. Bei den Kalkulationsformen erscheint die Sortenkalkulation als Zwischenform der Grenzfälle der Zuschlagsrechnung und der Teilungsrechnung (Divisions-Kalkulation); bei der gegenseitigen Verrechnung der Kostenstellen wird neben der schrittweisen Umlegung von Hilfs- zu letzten Kostenstellen die schneller arbeitende Verrechnung mit Salden behandelt und ihre Zulässigkeit im Hinblick auf die organisatorischen und betrieblichen Verhältnisse untersucht.

Bei der Darstellung der anzuwendenden Verrechnungspreise erscheinen die anfangs festgelegten Ziele der Selbstkostenrechnung wieder als ausschlaggebende Umstände. Sie führen auf ebensoviel verschiedene Verrechnungspreise wie verschiedene „Selbstkosten" (Erfolgs-, Überwachungs-, Wirtschaftlichkeits-Selbstkosten), und es wird an dieser Stelle besonders klar, wieviel tiefere Einsicht in das Wesen der Selbstkostenrechnung nötig ist, um ihren Aufbau, ihre Fehlermöglichkeiten, Grenzen und Leistungen richtig zu beurteilen, und um sie zur höchsten Auswirkung zu bringen. [103] Zdl.

Die Technik der Betriebsrechnung. Von O. Frei. Berlin 1928, VDI-Verlag. 110 S. m. Abb. Preis 6 RM.

Die Technik der Betriebsrechnung wird an einem Beispiel aus der Kleineisenindustrie erläutert. Es ist beachtlich, zu sehen, was Frei aus dem verhältnismäßig kleinen Gegenstand der Betrachtung gemacht hat.

In Anlehnung an den Grundplan des A. W. F. werden mittelbare und unmittelbare Kosten überall scharf getrennt gehalten. Ausführlich wird der Verfasser bei den Vorbereitungen zur Betriebsrechnung. Die unmittelbaren Aufwände werden in Herstellungsaufträgen erfaßt, die mittelbaren zwecks späterer Umlage durch eine besondere Hilfsrechnung. Bei den unmittelbaren Aufwendungen verdient die sorgfältige Verknüpfung der Werkstoffabforderung mit dem Transportdienst Beachtung.

Ob man, wie der Verfasser angibt, es zweckmäßig erachten kann, die Bewertung des Lagereinganges im Lager vorzunehmen, bei einem sogenannten Übersichtsbeamten, wird ganz von den speziellen Bedingungen abhängen. Im allgemeinen soll man das Lager nicht mit der Kenntnis aller Preise belasten. Im vorliegenden Fall kann das System gutgeheißen werden, da dieser Beamte wohl als neutraler Vertrauensbeamter gelten kann.

Wichtig ist das Kapitel über die Bildung der Schlüssel zur Verteilung des allgemeinen Aufwandes. Verhältnismäßig kurz fällt die Frage der Abschreibungen aus. Eine besondere Erwähnung der Steueraufteilung wäre auch erwünscht gewesen mit Rücksicht darauf, daß die Umsatzsteuer einen ganz andern Charakter hat und aufteilbar ist gegenüber den anderen Steuern.

Lehrreich ist die Zusammenfassung der Kosten über die Unterkonten auf die Hauptkonten sowie das Schlußkapitel über die Auswertung.

Im ganzen ist das Buch ein gelungener Beitrag aus der Praxis, der dem Studierenden, den Seminaren und den Praktikern wohl empfohlen werden kann. [113] Dr. Brandl.

Buchführung

Die getrennte doppelte Erfolgsrechnung. Eine Untersuchung über das Verhältnis der Bilanz zur Gewinn- und Verlustrechnung zum Zwecke der Vervollkommnung der industriellen Erfolgsermittlung. Von Dr.-Ing. H. Müller-Bernhardt. Leipzig-Berlin, 1928, Julius Springer. 32 S. Preis geh. 2,50 M.

Aus der wissenschaftlichen Durchdringung des industriellen Rechnungswesens ist im Laufe der letzten Jahre mehr und mehr die Erkenntnis herausgewachsen, daß die meist übliche Art der Reingewinn-Errechnung in der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung noch lange keine hundertprozentige Wahrheit ist, selbst wenn sie nach den Gesetzen der doppelten Buchführung „auf den Pfennig stimmen muß". Die Erkenntnis drängt nach neuen Lösungen, und in dem klaren Bewußtsein, daß jede buchhalterische Erfolgsrechnung nur eine Näherungsrechnung sein kann, liegt ein unerschöpflicher Antrieb zur Verfeinerung der Rechnungsverfahren. Die vorliegende Schrift entwickelt aus den zwei Grundgleichungen der doppelten Buchführung die Möglichkeiten und Grenzen getrennter Erfolgsrechnung in der Vermögens- und der Aufwandsrechnung. Sie trägt eine Fülle von Gesichtspunkten und Gedanken hierzu zusammen, die immer wieder die vielen Fehlerquellen aufzeigen, die notwendigerweise in jeder Erfolgsrechnung liegen, die man aber um so klarer erkennen und in ihrer Auswirkung beurteilen kann, je mehr man in die Feinheiten der Werterfassung eindringt. Allerdings muß man sich dann damit abfinden, daß die übliche schöne und beruhigende Übereinstimmung zwischen den Gewinnziffern von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung zunächst dahin ist. Ein Schönheitsfehler, der buchtechnisch zu beseitigen ist, aber auf alle Fälle zu tiefem Einblick in die Wertezusammenhänge und zu verantwortungsbewußter Kritik zwingt. Solche Kritik zu schärfen und die Praxis auf neue Wege hinzuweisen, die den Wahrheitsgehalt aller buchhalterischen Arbeit zu steigern vermögen, ist reicher Gewinn dieser kleinen Schrift. [49] Zdl.

Fließarbeit in der Abrechnung der Betriebs- und Hauptbuchhaltung. 16 S. **Taylorisierte Betriebsabrechnung.** 51 S. Von Herm. Reisberg, Betriebs- und Verwaltungs-Organisator M. d. O., VDI, Taylorix-Schriften Nr. 3 und 4, 1. Aufl. Stuttgart 1927. Verlag: Taylorix-Organisation G. m. b. H.

Zwei Schriften über die praktische Anwendung der Buchungs-Verfahren und -Geräte der Taylorix-Organisation G. m. b. H., dazu bestimmt, Aufbau und Durchführung einer tagfertigen Haupt- und Betriebs-Buchhaltung industrieller Unternehmungen nach diesem System darzulegen. Die erste Schrift (Nr. 3) gibt an Hand eines „Flußlaufplanes der Vermögenswerte" eine knappe Übersicht über Organisation, Arbeitsgliederung und Arbeitsmittel der Betriebsbuchhaltung, über die Zusammenhänge und den Inhalt der verschiedenen Konten. In der zweiten Schrift (Nr. 4) wird die Durchführung im einzelnen eingehender behandelt: Lager-, Lohn- und Gemeinkosten-Buchhaltung, schließlich die Kostenstellen- und die Kostenträger-(Auftrags-)Abrechnung. Zahlreiche Vordruckmuster ergänzen diese Schrift, die im übrigen durchgängig auf den grundlegenden Darstellungen des „Grundplanes der Selbstkostenberechnung" und der Selbstkostenschriften des VDMA aufgebaut ist. [51] Zdl.

Deutscher Revisoren-Spiegel. Von Heinrich Melzer. Berlin, Leipzig und Wien 1927, Leopold Weiß. 294 S. Preis 16 RM.

Der Deutsche Revisoren-Spiegel ist das Ergebnis einer jahrzehntelangen Tätigkeit als Verwaltungs- und Treuhandfachmann. Die Erfahrungen aus diesem Lebensabschnitt von Melzer gehen rückwärts bis zum Jahre

1905. In der hinsichtlich geeigneter Revisoren außerordentlich schweren Kriegzeit hat sich diese Sammlung von Vorschriften und Rundschreiben glänzend bewährt.

Das Buch bringt zunächst einen Auszug der wichtigsten handelsrechtlichen Bestimmungen. Auf diesen kurzen Übergang folgt der Hauptteil von rd. 250 Seiten, in dem die Revisorentechnik in 242 kurzen Paragraphen Punkt für Punkt wohlgegliedert aufgebaut wird. Dem Hauptteil geht eine systematische Tabelle mit einer schematischen Einzeichnung aller Paragraphen voraus, die das sofortige Auffinden aller Revisionshandlungen gestattet und dadurch den Gebrauchswert des Buches wesentlich erhöht.

Bei jedem Sachgegenstand sind die vorzunehmenden Revisionshandlungen einzeln aufgeführt. Kasse, Wechsel, Wertpapiere, die einzelnen Buchhaltungskonten werden behandelt. Die Vertriebsabteilungen vom Einkauf bis zur Betriebsbuchhaltung sind gleichfalls erwähnt. Den Bilanz-, Gewinn- und Verlustrechnungsfragen ist naturgemäß fast ein Viertel des Hauptabschnittes gewidmet.

Melzer hat es mit Recht als wesentliches Erfordernis seines Buches angesehen, den Revisionsgeist zu schulen. So wurde es mit Klugheit vermieden, im Buch eine Zusammenfassung und Synthese aller Organisationsformen mitzuliefern. Das Buch verdient in Fachkreisen weiteste Verbreitung. [66] Dr. Brandl.

Industrie und Handel

Die niederländische Metallindustrie in ihren volks- und weltwirtschaftlichen Zusammenhängen. Hamburger Schriften zur Wirtschafts- und Sozialpolitik. Heft 3. Von K. Saalfeld. Rostock 1927, Carl Hinstorffs Verlag. 181 S. Preis 7,50 RM.

Das Buch gibt eine Übersicht über die niederländische Metallindustrie, die sich mit Ausnahme des Schiffbaues erst in den letzten 40 Jahren aus handwerkmäßigen und kleinindustriellen Betrieben entwickelt hat. Im einzelnen werden ausführlich Geschichte, Bedeutung und gegenwärtiger Stand, Produktionsbedingungen, Absatzfragen und Zukunftsaufgaben der niederländischen Metallindustrie geschildert. Ein Anhang bringt statistische Zusammenstellungen und ein ausführliches Quellenverzeichnis, mittels dessen Studium man sich über Einzelfragen genauer und eingehender noch unterrichten kann.

Die Bedeutung der Metallindustrie für die Niederlande zeigen die statistischen Angaben des Jahres 1921. Ungefähr ein Viertel der in der gesamten Industrie tätigen Arbeiter, 19 vH sämtlicher in der Industrie beschäftigten Personen und 2,8 vH der Bevölkerung arbeiteten in der Metallindustrie. Im einzelnen gliedert sich dieser Industriezweig in Hochofenindustrie, Eisenkonstruktionswerkstätten, Stahlgießereien, Eisengießereien, die in der Mehrzahl Maschinenfabriken angegliedert sind, metallverarbeitende Industrie, Schiffbauindustrie, Maschinenindustrie, Kraftwagen- und Fahrradindustrie, Kleineisenindustrie, Blechwarenindustrie, elektrotechnische Industrie und Edelmetallindustrie.

Die Schrift, die die Hauptfragen der niederländischen Metallindustrie kurz, sachlich und kritisch behandelt, kann empfohlen werden. [17] Gw.

Handel und Verkehr

Die Welt im Querschnitt des Verkehrs. Von Wilhelm Teubert. Berlin-Grunewald 1928, Kurt Vowinckel. 513 S. m. 186 Abb. Preis 32 RM.

„An der Entwicklung keines technischen Tätigkeitsgebiets ist die Gesamtheit eines Volkes so stark interessiert, wie an der Entwicklung des Verkehrs.“ Diese Worte gibt der frühere Reichsverkehrsminister Dr. h. c. Koch der Neuerscheinung auf den Weg. Eine einjährige Reise zum Studium der Verkehrsentwicklung der wichtigsten Länder der Erde führte den Verfasser zunächst nach Brasilien und Argentinien; auf sie verwendete er wegen ihrer Bedeutung für das heutige Deutschland die Hälfte seiner Zeit. Es folgte eine Kreuz- und Querfahrt durch die Vereinigten Staaten von Amerika und ein Besuch Ostasiens. Da die Frage des Absatzes für die deutsche Industrie geprüft werden sollte, wurden die britischen Kronkolonien und Dominions nur gestreift. In Südamerika und Ostasien stand die Frage der Mitarbeit der deutschen Industrie im Vordergrund, während den Vereinigten Staaten die Rolle des Lehrmeisters zugedacht war.

In den südamerikanischen Staaten steht der Schaffung eines leistungsfähigen Binnenschiffahrtsbetriebs, für den in der ganzen Welt der deutsche als Muster gilt, der zwischen Binnenschiffahrt und Eisenbahn bestehende Kampfzustand im Wege, eine Erscheinung, die für alle Staaten mit reinen Privatbahnen kennzeichnend ist. Bei der verhältnismäßig dünnen Besiedelung sind die südamerikanischen Staaten besonders auf ihr natürliches Wasserstraßengebiet angewiesen und könnten bei Ausnutzung der Wasserkräfte zur Gewinnung von elektrischer Kraft die ihnen fast vollständig fehlende Kohle wenigstens teilweise ersetzen. In einzelnen Gebieten, so beispielsweise am Magdalenenstrom, ist die deutsche Industrie schon mit Regulierungsarbeiten beschäftigt.

Beim Verkehrswesen der Vereinigten Staaten tritt Dr. Teubert der neuerdings etwas in die Mode gekommenen Überschätzung amerikanischer Einrichtungen entgegen. Er findet selbst die unsern Wagen der Luxuszüge vergleichbaren Pullman-Cars durch das Klappsitz-System bei Tage unangenehm und findet sie als Schlafwagen ohne Zwischenwände und mit geringer gemeinsamer Waschgelegenheit unsern Schlafwagen gegenüber unbequemer. Die Zentralkuppelung verursache viel mehr Stöße, als wir mit unserm System der doppelten Puffer gewohnt wären. Die verschwenderische Ausstattung mit Personal mache sich in den sehr viel höheren Preisen bemerkbar.

Die Umschlagsverhältnisse in den Häfen der großen Seen sind allerdings auch für den Fachmann überraschend; ihre Übertragung auf deutsche Verhältnisse verbietet sich durch den sehr viel geringeren Bedarf.

Teubert bringt die Pläne fast aller Häfen, die er bereist hat, und eine Auswahl von Bildern aus allen Gebieten des Verkehrswesens. Nach ihnen zu urteilen, dürfte der Verkehrsfilm, den ein Techniker der Ufa gleichzeitig aufgenommen hat, vom wirtschaftlichen und technischen Standpunkt aus größtes Aufsehen erregen.

Die Welt im Querschnitt des Verkehrs will keine Systematik des Weltverkehrs sein, aber sie bringt in der zwanglosen Form eines Reiseberichts nach der geistigen Klausur des Weltkriegs neues Material zum Vergleich unserer eigenen Probleme und zur Erweiterung unseres Tätigkeitsfeldes in dafür zugänglichen Ländern. Das Buch wird dem Volkswirt wie dem Techniker gleich willkommen sein. [44] Dr. H. Pantlen, Potsdam.

Geschichte des Welthandels der Neuzeit. Von Wilhelm Langenbeck. Leipzig 1926, Verlagsbuchhandlung von J. J. Weber. 215 S. Preis 5 RM.

Der Verfasser schildert in großen Zügen die Geschichte des Welthandels seit dem 16. Jahrhundert. Es kam ihm dabei im besondern darauf an, die charakteristischen Merkmale der verschiedenen Stadien, die der Welthandel in den letzten Jahrhunderten durchlaufen hat, hervorzuheben, ohne die Darstellung mit Einzelheiten allzu sehr zu belasten. Die Schrift gewinnt durch diese Art der Darstellung sehr an Interesse und verschafft dem Leser einen guten Gesamtüberblick über die Entwicklung der vergangenen Zeit und die Grundlagen der heutigen Organisation des Welthandels. Sie ist als Einführung in die Wirtschaftsgeschichte der Neuzeit lesenswert.

[83] Hartmann, Berlin.

Dünnhaupts Grundrisse. 6. Bd.: **Handelspolitik.** Von R. Weisflog. Dessau 1927, C. Dünnhaupt. 130 S. Preis 2,50 RM.

Diese sehr kurz gefaßte Darstellung der inneren und äußeren Handelspolitik dient in erster Linie dazu, dem Studierenden der Staatswissenschaften „eine gedrängte, vorurteilslose Übersicht über das weite Gebiet der Handelspolitik zu geben“. Der Hauptabschnitt, der sich mit der Außenhandelspolitik befaßt, beschränkt sich wohl etwas zu sehr auf eine Wiedergabe der äußeren Daten und ist auch hierbei von tatsächlichen Unrichtigkeiten nicht ganz frei. Immerhin bietet die kleine Schrift dem Studierenden einen summarischen Überblick über den Werdegang der Handelspolitik, wobei die Nachkriegzeit von dem Verfasser mit Recht besonders hervorgehoben worden ist.

[84] Hartmann, Berlin.

Länderberichte

Osteuropäische Länderberichte. Bd. I: Polen, Sowjet-Rußland, Lettland, Estland, Litauen. 463 S. Bd. II: Rumänien, Bulgarien, Jugoslawien. 198 S. Herausgegeben in Verbindung mit der Industrie- und Handelskammer Breslau vom Osteuropa-Institut in Breslau. Schriften der Industrie- und Handelskammer Breslau, Heft 4 bis 9. Breslau 1927, M. & H. Marcus.

In Band I dieser wichtigen Veröffentlichung sind die Arbeiten von Dr. Curt Poralla (Polen, S. 1 bis 158, Litauen S. 403 bis 463) und Privatdozent Dr. Hans-Jürgen Seraphim (Sowjet-Rußland, S. 161 bis 272, Lettland und Estland, S. 273 bis 402) vereinigt. Was die Vorrede verspricht: eine Analyse der Handelspolitik zu geben, zahlenmäßig den Außenhandel darzustellen und die internationale Verflechtung der Wirtschaftsgebiete zu zeigen, ist voll erfüllt. Während die natürliche Ausstattung der einzelnen Staats- und Wirtschaftsräume (Boden, Klima usw.) meist nur kurz gestreift wird, legen die Verfasser alles Gewicht auf eine genaue Erfassung von Erzeugung und Handel und bemühen sich, unter Darbietung und Verarbeitung eines erstaunlichen Zahlenmaterials vor allem die Entwicklungsrichtung hervortreten zu lassen. Dadurch wird der praktische Wert dieser hervorragenden wissenschaftlichen Untersuchungen natürlich wesentlich erhöht. Es ist ein Handbuch geschaffen, das der für den Osten interessierte Industrielle und Kaufmann schlechterdings nicht entbehren kann.

Den einzelnen Abschnitten ausführlich gerecht zu werden, ist im Rahmen dieser Anzeige leider nicht möglich. Wir heben besonders hervor: Die vorzügliche Darstellung der polnischen, lettländischen, estländischen und litauischen Agrarreformen und ihrer Folgen (S. 26 bis 28, 287 bis 290, 413 bis 415), die ausgezeichnete Kennzeichnung des russischen Industrieproblems (S. 191 bis 207), die Schilderung der deutsch-russischen Handelsbeziehungen (S. 221 bis 248). Schade, daß die Zahlenreihen zum Vergleich nicht auch das letzte Friedensjahr enthalten und bereits mit den Angaben für das Wirtschaftsjahr 1924/25 aufhören.

In Band II behandelt Privatdozent Dr. Seraphim Rumänien (S. 1 bis 55) und Bulgarien (S. 57 bis 103), Prof. Dr. Alexander Bilimovič (ehemals Kiew, zurzeit Laibach) Jugoslawien (S. 105 bis 198). Auch hier bewundern wir die gleiche Sachkenntnis, die Gründlichkeit und klare Herausarbeitung der Probleme. Der Darstellung ist im wesentlichen das gleiche Schema wie in Bd. I zugrunde gelegt, z. B. für Rumänien:

I. Bevölkerungsproblem.
II. Kaufkraft und Kaufbedürfnis der Bevölkerung.
III. Die Landwirtschaft.
IV. Die Industrie.
V. Der Außenhandel.
VI. Treibende Kräfte der Handelspolitik.
VII. Die Zollpolitik.
VIII. Handelsvertragspolitik.

Besondere Erwähnung verdient bei Bilimovič die löbliche Absicht, alle irgendwie in Betracht kommende Literatur nicht nur herauszuziehen, sondern auch den deutschen Leser zu nennen. Im Abschnitt „Rumänien" tritt die durch den Weltkrieg, die Agrarreform u. a. m. bedingte völlige Strukturänderung der rumänischen Volkswirtschaft besonders scharf hervor. Die in diesem Zusammenhang von Seraphim geschilderten Zustände und Entwicklungsrichtungen (S. 12 bis 17) sind nicht nur für die Kenntnis Rumäniens von Wert, sondern darüber hinaus von hohem allgemeinen Interesse.

[61] Erich Obst.

Technik und Recht

Deutsches Elektrizitäts-Recht. Von A. Steinhauser und L. Steinhauser. München, Berlin und Leipzig 1927, J. Schweitzer Verlag. 156 S. Preis 7 RM.

Der Siegeszug der Elektrotechnik auf allen Gebieten des täglichen Lebens, der Industrie, des Verkehrs, der Wissenschaft und Wirtschaft, parallel damit der voranschreitende Ausbau staatlicher und privater Wasserkräfte und Wärmekraftanlagen bedingt in zunehmendem Maße das Entstehen und die Verflechtung von Beziehungen und Interessen, deren gedeihliche Regelung in erster Linie der gütlichen Verhandlung, letzten Endes aber der Gesetzgebung und Rechtsanwendung vorbehalten bleibt.

Neben den Bestimmungen des geltenden Bürgerlichen Rechtes, des Strafrechtes, der Wasser- und Enteignungsrechte, neben den Normen der Gewerbe- und Verwaltungspolizei kommen hier vor allem die Spezialgesetze des Reiches über das Telegraphenwesen, das Funkwesen, die Telegraphenwege, die elektrischen Maßeinheiten in Betracht, sodann aber schon in der Vorkriegzeit die Bestrebungen der Länder, seit der neuen Reichsverfassung auch die Monopoltendenzen des Reiches, die zunächst im Sozialisierungsgesetz vom 31. Dezember 1919 gipfeln. Die langwierigen Verhandlungen über die Ausführung, richtiger die Aufhebung dieses Gesetzes und die Durchführung einer Höchstspannungsleitung durch das ganze Reichsgebiet, der Ausbau von Leitungszusammenschlüssen über die Reichsgrenzen hinaus, die Entwürfe für ein Starkstromwegegesetz und ein neues allgemeines Strafgesetzbuch harren noch der endgültigen Verabschiedung.

Da bietet zu guter Zeit das in glücklicher Zusammenarbeit eines Elektroingenieurs mit einem bewährten Verwaltungsjuristen entstandene Buch von A. und L. Steinhauser einen trotz seiner Knappheit erschöpfend gestalteten Leitfaden durch die vielfach verschlungenen Pfade dieser für den Fachmann in Technik und Wirtschaft, den Juristen und den Verwaltungsbeamten gleich wichtigen Materie. Die übersichtliche Gliederung des Stoffes, ein sorgfältig erstelltes Sachregister und die Zitierung der einschlägigen Gesetze, Verordnungen und sonstigen Normen, sowie der Spruchpraxis der Obergerichte werden sich beim Gebrauch als besonders willkommen erweisen.

[19] Dr.-Ing. W. Binswanger.

M. Stengleins Kommentar zu den strafrechtlichen Nebengesetzen des Deutschen Reiches. 5. Aufl. Neubearbeitet v. L. Ebermayer, E. Conrad, A. Feisenberger u. K. Schneidewin. 1. Bd. 5. Lfg. S. 705 bis 912. Berlin 1928, Otto Liebmann.

Von den ersten Lieferungen des vorliegenden Werkes wurde bereits an dieser Stelle gesprochen [1]). Zur Zeit liegt die 5. Lieferung des ersten Bandes vor, die speziell die Gesetze über das Gesundheitswesen und über den Verkehr mit Lebensmitteln und Bedarfsgegenständen (Lebensmittelgesetz), ferner u. a. das Reichsgesetz betr. die Bekämpfung gemeingefährlicher Krankheiten und das Wein-Gesetz kommentiert. Die Bearbeitung ist nicht nur für den Juristen, sondern auch für jeden Wirtschaftler, Gewerbetreibenden sowie für Handel und Landwirtschaft von außerordentlicher Bedeutung, zumal da der Kommentar in umfassender Weise die Gesetzesbestimmungen nach der strafrechtlichen und zivilrechtlichen, aber auch nach der wirtschaftlichen Seite erläutert und in diesen Erläuterungen das gesamte vorhandene Schrifttum einschließlich der in Frage kommenden Entscheidungen der obersten Gerichte berücksichtigt.

Der Stengleinsche Kommentar wird zwei Bände umfassen und etwa 140 strafrechtliche Nebengesetze in der geschilderten Weise bearbeiten. Angesichts der umfassenden und für alle in Betracht kommenden Kreise gleichermaßen wichtigen Ausführungen, ist die Anschaffung und Benutzung des Werkes dringend zu empfehlen. Da unter den in dem Stengleinschen Werk bearbeiteten Gesetzen sich zahlreiche mit technischem Einschlag (z. B. Gesetz betr. die Verwendung gesundheitschädlicher Farben usw. von 1887) befinden, so dürfte der Kommentar in gleicher Weise auch für den Techniker von Interesse und Bedeutung sein.

[76] Ma.

Die Pflichten des Kraftfahrers im Lichte der neueren höheren Rechtsprechung. Von Landgerichtsdirektor Dr. jur. A. Heucke, Berlin. Klasings Auto-Bücher, Bd. 29. Berlin 1928, Klasing & Co. Preis 2,20 RM.

In gleichem Maße wie der Verkehr in Kraftfahrzeugen zunimmt, kommt auch der Kraftfahrzeuggesetzgebung eine ständig steigende Bedeutung zu.

[1]) 1926 S. 320; 1927 S. 144; 1928 S. 28.

Die letzte Novelle zur Kraftfahrzeugverkehrsordnung hat bereits eine sehr umfangreiche Rechtsprechung auf diesem Gebiete zur Folge gehabt. Der Kraftfahrzeugführer muß sich der Pflichten, die er im Verkehr zu beachten hat, um sich nicht haftbar oder gar strafbar zu machen, völlig bewußt sein.

Die Zusammenstellung, die Landgerichtsrat Dr. Heucke als bekannter Kommentator des Kraftfahrzeuggesetzes in seinem Buch gibt, ist daher berufen, eine von vielen Seiten empfundene Lücke auszufüllen, zumal da die bisherige Rechtsprechung in zahlreichen Fachzeitschriften verstreut ist, und da auch die Darstellung dem Laien klar verständlich ist. [110] Wd.

Archiv für Funkrecht. Hrsg. v. W. Hoffmann. 1. Bd. 1. Heft. Berlin 1928, Julius Springer. 104 S. Preis 5 RM.

Im Auftrage der Deutschen Studiengesellschaft für Funkrecht und der Reichs-Rundfunk-Gesellschaft m. b. H. gibt Rechtsanwalt Dr. W. Hoffmann in Leipzig ein Archiv für Funkrecht heraus. Von der Schriftenreihe liegt zur Zeit das erste Heft des 1. Bandes vor. Es werden nicht nur rechtliche, sondern auch wirtschaftliche Fragen des Funkwesens in allgemein interessierender und fesselnder Weise dargestellt. Von besonderm Wert erscheint, nicht nur für den Juristen und Wirtschaftler, sondern auch für den Techniker, die Ausdehnung der Abhandlung auf das internationale Funkwesen und Funkrecht, ebenso wie die im ersten Heft aufgenommene allgemeinverständliche Darstellung der Rechtsprechung über Funkrechtfragen im Jahre 1927 zu begrüßen ist.

Die Neuerscheinung dürfte angesichts der immer noch wachsenden Bedeutung des Funk-, insbesondere des Radiowesens in weitesten Kreisen Interesse und Anklang finden. Ma.

Heim und Technik

Heim und Technik. Von J. M. Witte. Berlin 1928, VDI-Verlag. 98 S. mit 53 Abb. Preis 5 RM (für VDI-Mitglieder 4,50 RM).

Die Einführung neuer Arbeitsverfahren und Arbeitsgrundsätze im Bereiche der Hausfrau wird immer wichtiger, nicht nur für diese selbst, sondern noch mehr für den gestaltenden Ingenieur und die Industrie. Einen Beitrag zur Klärung dieser Fragen stellt das vorliegende Büchlein dar.

Zuerst werden die Grundlagen und Vorraussetzungen für die Entlastung der Hausfrau von körperlicher Arbeit durch die Technik an Hand einer Umfrage über den Stand des Wohnungswesens bei fast 8 Mill. Familien der Vereinigten Staaten behandelt. Die Umfrage gibt wertvolle Aufschlüsse und zeigt viele Möglichkeiten technischer Einrichtungen und Arbeitsgestaltung im Haushalt. Ein Teil dieser Gedanken ist im übrigen auch im deutschen Schrifttum schon ausgesprochen worden.

Einige Abschnitte sind auf amerikanische Sonderbedingungen zugeschnitten und haben für deutsche Verhältnisse nur geringen Wert. Außerdem darf nicht außer acht gelassen werden, daß die Ansprüche des Durchschnittsamerikaners an den Haushalt, die Lebensbedingungen und Lebensweise von denen des Deutschen verschieden sind. Die deutsche Hausfrau ist zweifellos bereit, Wege, die zur Vereinfachung ihrer Haushaltarbeit führen, zu beschreiten, ist aber noch — oft mit Recht — gegen Haushaltsmaschinen recht skeptisch eingestellt. Dieses Mißtrauen kann nur dadurch zerstreut werden, daß die im Reiche der Hausfrau liegenden Probleme ernsthafter als bisher untersucht werden, und daß nur zuverlässige Firmen sich mit der einwandfreien Durcharbeitung bestehender oder neuer Konstruktionen beschäftigen. Das jahrmarktartige Anpreisen technischer Neuerungen für den Haushalt muß verschwinden. Dazu kann das Büchlein von J. M. Witte auch beitragen; die Industrie und der Konstrukteur können in diesem Sinne manches Wissenswerte und Anregende daraus schöpfen. [114] Schr.

Eingegangene Bücher
Eingehende Besprechung vorbehalten

Die Regiebetriebe der Gemeinden. Von H. Ludwig. Berlin 1927, Julius Springer. 60 S. Preis geh. 2,40 RM.

Die ausgesprochene Zweckschrift soll kritisch Stellung nehmen zu der gleichnamigen Druckschrift des Verbandes der Gemeinde- und Staatsarbeiter. Dieser Verband hatte seinen Gewährsleuten vier Fragen vorgelegt:

1. Ist es für die Stadtverwaltung zweckmäßig, werbende Betriebe, wie Gas-, Wasser- und Elektrizitätswerke und Straßenbahnen, in eigener Regie zu betreiben?
2. Welche Verwaltungsform dieser Betriebe ist die zweckmäßigste?
3. Halten Sie gemischt-wirtschaftliche Betriebe für leistungsfähiger als reine Kommunalbetriebe?
4. Welche Vorteile oder Nachteile bringt den Kommunen die eigene Unterhaltung der Nebenbetriebe (Installationsgeschäfte, Reparaturwerkstätten usw.)?

Aus den Antworten der 18 Oberbürgermeister und Kommunalpolitiker sowie von 14 Leitern kommunaler Betriebe ergibt sich ein recht interessantes Material, mit dem sich der Verfasser im einzelnen auseinandersetzt. [43] Schae.

Zeitungskatalog 1928. Berlin SW 19, Rudolf Mosse. 1076 S. Preis 10 RM.

Der Zeitungskatalog Rudolf Mosse 1928 liegt zur Besprechung vor. Im redaktionellen Teil unterscheidet er sich nicht von seinen Vorgängern. Daß er ergänzt und auf den neuesten Stand gebracht ist, braucht nicht besonders hervorgehoben zu werden. Eine Neuerung ist erwähnenswert: Ein Kartenwerk, das dem Textteil vorangestellt ist, enthält 30 Landkarten Deutschlands und des europäischen Auslandes. 13 Karten davon umfassen deutsches Gebiet, den andern Staaten ist je eine Karte zugeordnet. Auf diesen Karten sind alle diejenigen Orte aufgeführt, in denen Zeitungen erscheinen. Mit diesem Kartenwerk will der Mosse-Verlag einem oft geäußerten Bedürfnis abhelfen.

Vergleicht man den Katalog 1928 mit dem von 1927, so stellt man eine erhebliche Erweiterung des Abschnittes Tageszeitungen, nämlich von 186 (1927) auf 202 (1928) Seiten fest. Noch größer aber ist die Zunahme in dem Abschnitt Fach- und Unterhaltungszeitschriften, wo die entsprechenden Zahlen 279 und 319 lauten. [60] Krs.

VDI-Verlag G. m. b. H., Berlin:

Siemens-Jahrbuch 1928. Herausgegeben von der Siemens & Halske A.-G. und der Siemens-Schuckertwerke A.-G. Berlin 1928. 504 S. m. Abb. Preis 12 RM.

Luftschiff und Luftschiffahrt. Von Engberding. 2. Aufl. Berlin 1928. 303 S. m. 133 Abb. u. Taf. Preis 6 RM.

Jahrbuch der Hafenbautechnischen Gesellschaft. 1926. 9 Bd. Hamburg 1928, Verlag der Hafenbautechnischen Gesellschaft e. V. F. d. Buchhandel: VDI-Verlag. Berlin NW 7. 233 S. m. Abb. Preis 25 RM.

Stahl und Eisenbeton im Geschoßgroßbau. Von Dr. G. Spiegel. Berlin 1928, J. Springer. 37 S. Preis 1,90 RM.

Eisenbahn-Verkehrsordnung. (EVO.) Gültig vom 1. Oktober 1928 ab. Im Reichsverkehrsministerium durchgesehene Ausgabe. Berlin 1928, Julius Springer. 111 S. Preis 3,60 RM.

Gutachten über die Elektrifizierung der Strecke Wien—Salzburg. Erst. an den Herrn Bundesminister für Handel und Verkehr von dem hierzu bestellten Sachverständigenkollegium. Wien 1928, Julius Springer. 163 S. Preis 2,80 RM.

Deutschlands Großkraftversorgung. Von Gerhard Dehne. 2. Aufl. Berlin 1928, Julius Springer. 142 S. m. 70 Abb. Preis geh. 11,50 RM, geb. 12,50 RM.

Guttentagsche Sammlung Deutscher Reichsgesetze. 22. Bd.: **Patentgesetz.** Von R. Lutter. 9. Aufl. Berlin und Leipzig 1928, Walter de Gruyter & Co. 467 S. Preis 10 RM.

Handwörterbuch der Rechtswissenschaft. Herausgegeben von Stier-Somlo und Alexander Elster. 5. Bd.: Reichsgericht—Territorialprinzip. Berlin und Leipzig 1928, Walter de Gruyter & Co. 885 S. Preis geb. 42 RM, in Halbleder 48 RM.

Sammlung Göschen. 995 Bd.: **Elektrizitätswirtschaft.** Von R. Fischer. Berlin und Leipzig 1928, Walter de Gruyter & Co. 148 S. m. 54 Abb. Preis 1,50 RM.

Grundzüge der Volkswirtschaftslehre. Von W. Gelesnoff; deutsch von Dr. E. Altschul. 2. Aufl. Leipzig 1928, B. G. Teubner. 561 S. Preis geh. 18 RM, geb. 20 RM.

Allgemeine Volkswirtschaftslehre. Eine Einführung von Dr. Ad. Weber. München und Leipzig 1928, Duncker & Humblot. 526 S. Preis 13,50 RM, geb. 16 RM.

Teubners Handbuch der Staats- und Wirtschaftskunde. Bd. I: Staatskunde, Bd. II: Wirtschaftskunde. (Je Abtlg. I und II.) Preis Abtlg. I H. 3: 3,60 RM, H. 4: 1,60 RM. Abtlg. II H. 4: 4 RM, H. 6: 8 RM.

Strukturwandlungen der Deutschen Volkswirtschaft. Herausgegeben von Bernhard Harms. Berlin 1928, Reimar Hobbing. 1. Bd.: 500 S. 2. Bd.: 449 S. Preis zus. 25 RM und 32 RM.

Finanzwissenschaftliche Untersuchungen. Herausgegeben von Walther Lotz. 1. T. München und Leipzig 1928, Duncker & Humblot. 64 S. Preis 2,40 RM.

Bücherei der praktischen Betriebsführung. 2. Bd.: **Kartell-Organisation.** Von Dr. Tschierschky. Berlin und Wien 1928, Spaeth & Linde. 190 S. Preis geh. 6,20 RM., geb. 8 RM.

Betriebsverhältnisse und Preisverhältnisse im Einzelhandel. Von Edgar Hentschel. Berlin und Wien 1928, Spaeth & Linde. 80 S. Preis 2,20 RM.

Die Vermögenssteuererklärung 1928. Von W. Beuck. Berlin—Wien 1928, Industrieverlag Spaeth & Linde. 192 S. Preis 4,80 RM.

Grundriß der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 13: **Nachrichtendienst, Schriftverkehr und Reklame.** Hrsg. von Mahlberg, Schmalenbach, Schmidt und Walb. Leipzig 1928, Gloeckner. 538 S. Preis geh. 25 RM, geb. 28 RM.

Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit. Veröffentlichung Nr. 16: **Richtlinien für Rechnungsvordrucke.** Entwurf. Herausgeg. vom Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung. Berlin 1928, Beuth-Verlag. 20 S. m. Beispiel.

Wenn alle gleiches Einkommen hätten. Von Alfred Striemer. Berlin 1928, Otto Elsner. 40 S. Preis 1 RM.

Arbeiten zum Handels-, Gewerbe- und Landwirtschaftsrecht. 46. H.: **Die Bereicherung im Patentrecht.** Von Siegfried Orth. Marburg i. Hessen 1928, N. G. Elwertsche Verlagsbuchhandlung. 163 S. Preis 8 RM.

Betriebswirtschaftliche Abhandlungen. 9 Bd.: **Theorie der Lohnstruktur.** Von Erich Kosiol. Stuttgart 1928, C. E. Poeschel. 105 S. m. 22 Abb. Preis 6,50 RM.

Untersuchungen und Berichte über Fragen des beruflichen Schulwesens. 1. H.: **Auf Wegen zur Schulreform.** Von R. Schubert. Leipzig 1928, Oskar Leiner. 84 S. Preis 2 RM.

Verkaufspsychologie für den Einzelhandel. Von Charters-Eichler. Stuttgart 1926, Verlag für Wirtschaft und Verkehr. 474 S. Preis 8,50 RM.

Bergwirtschaftliche Arbeitsgemeinschaft. Von Max Krahmann. Berlin-Grunewald 1928, Kurt Vowinckel Verlag. 184 S. Preis 10 RM.

Verein für Kommunalwirtschaft und Kommunalpolitik E. V. Vereinsschrift Nr. 25: **Das städtische Haushaltswesen nach Form und Inhalt.** Von Curt Mittelstaedt und Oskar Schrader. Berlin-Friedenau 1928, Deutscher Kommunal-Verlag. 477 S. Preis 12 RM.

Betriebs-Analyse. Von Paul Gerstner. Berlin u. Leipzig 1928, Haude & Spenersche Buchhandlung Max Paschke. 227 S. Preis geh. 12 RM., geh. 14 RM.

Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft (Enquête Ausschuß. IV. 2.). Bd. 2: **Die Arbeitsverhältnisse im Steinkohlenbergbau in den Jahren 1912 bis 1926.** Berlin 1928, E. S. Mittler & Sohn. 323 S. Preis geh. 6,15 RM, geb. 7,05 RM.

Irrationales in der Rationalisierung; Mensch und Maschine. Von Gerhard Menz. Breslau 1928, M. u. H. Marcus. 276 S. Preis 8,50 RM.

Wirtschaftsstudien. 11. Bd.: **Die ökonomische und sozialpolitische Bedeutung der industriellen Rationalisierungsbestrebungen.** Von Dr. Carl Schiffer. Karlsruhe 1928, G. Braun. 103 S. Preis 4,80 RM.

Lehrgang des Esperanto. Von Dr.-Ing. Ellerbeck. Berlin 1928, H. S. Hermann & Co. 80 S.

Nürnberger Beiträge z. d. Wirtschaftswissenschaften. 9. H.: **Die Wirtschaftlichkeit des Betriebes und der Unternehmung.** Von M. R. Lehmann. Nürnberg 1928, Verlag der Hochschulbuchhandlung Krische & Co. 38 S. Preis 1,80 RM.

Eduard Duncker. Geschichte seines Wirkens. Von Dr. Karl Albrecht. Weimar 1928, Verlag Deutsche Optische Wochenschrift, Rudolf Borkmann. 60 S.

The Cost of Living in the United States 1914 bis 1927. New York 1928, National Industrial Conference Board, Inc. 142 S. Preis 2,50 $.

The Cost of Living in twelve industrial Cities. New York 1928, National Industrial Conference Board, Inc. 76 S. Preis 1,50 $.

Committee on Industry and Trade: **Further Factors in Industrial and Commercial Efficiency.** London 1928, His Majesty's Stationary Office. 361 S. Preis 3 s 6 d net.

KARTELLWESEN

Bearbeiter: Reichswirtschaftsgerichtsrat Dr. Tschierschky, Berlin-Neubabelsberg-Bergstücken, Hubertusdamm 17

1. Kartellgesetzgebung

Wachsende Erkenntnis der Bedeutung des Kartell- und Trustproblems, wohlgemerkt jetzt auch dieser kapitalistischen Monopolbildung, leuchtet sowohl aus dem Programm der neuen Reichsregierung wie aus der Ankündigung hervor, daß der diesjährige Deutsche Juristentag im September in Salzburg auch diese Frage auf die Tagesordnung gesetzt hat.

Die Regierungserklärung nimmt, wohl zum ersten Male, im Zusammenhange ihrer Ausführungen zur inneren Wirtschaftspolitik ausführlich zum Organisationsproblem Stellung. Sie geht davon aus, daß für die Gestaltung der Ausfuhr, wie für die Sicherung eines angemessenen Reallohnes neben einer richtigen äußeren Handelspolitik auch „die richtige Einstellung des Staates zu den großen in Kartell-, Trust- und ähnlichen Formen unser Wirtschaftsleben beeinflussenden monopolistischen Organisationen" gehöre. Zu dem Zwecke wird Einblick und Überblick über diese Organisationen für den Staat gefordert, um die guten von den bösen Gebilden sondern und das Einschreiten auf die letzten beschränken zu können. Es werden

Vorschläge einer Erweiterung der Kartell- und Monopolgesetzgebung, „insbesondere auch der Richtung einer Einbeziehung der den Markt beherrschenden Großunternehmungen“ angekündigt, wobei die Ergebnisse der jetzt dem Ende zugehenden Wirtschaftsenquête mit zugrunde gelegt werden sollen. Im Zusammenhange mit der hier angedeuteten Reform ist schließlich auch auf eine solche des Aktienrechts verwiesen, „um den inneren Vorgängen der großen Unternehmungen eine stärkere Öffentlichkeit zu geben“. Bei aller Vorsicht, die man der Redaktion dieser Erklärungen seitens des Kabinetts hat angedeihen lassen, stellen sie gleichwohl Wechsel aus, deren Einlösung, wenn auch möglichenfalls nicht im vollen Betrage, das neue Ministerium sich um so weniger entziehen kann, als es ja, wie eingangs betont werden mußte, das Problem selbst zu einem wesentlichen Bestandteil seiner Wirtschaftspolitik gestempelt hat.

Ganz erheblich weniger positiv, vielmehr rein problematisch will offenbar der Juristentag schon mit der Fassung des Themas: „Empfiehlt sich eine Reform der deutschen und österreichischen Kartellgesetzgebung?“ die Frage behandelt wissen. Darauf deutet auch die verbundene Behandlung für die beiden Länder hin. Zwar entspricht sie dem allgemeinen erfreulichen Streben ihrer materiellen und kulturellen Annäherung, aber es ist zu beachten — hierin ist die Lage auch verschieden vom letzten Juristentag 1904 — daß Deutschland jetzt seit vier Jahren eine positive gesetzliche Regelung in der Kartellverordnung besitzt, während unser Nachbar über die legislative Lage von dazumal in nichts hinausgelangt ist. Berücksichtigt man überdies die fast unvergleichbaren wirtschaftlichen Verhältnisse, so wird sich ein gemeinsamer Nenner nicht finden lassen, oder doch nur in einem positiv „negativen“ Ergebnis einer Verneinung jeder staatlichen Sonderkontrolle. Freilich ist nicht zu erwarten, daß auf Seiten der deutschen Teilnehmer für eine solche Entschließung, falls man überhaupt bestimmte Resolutionen für opportun halten kann, sich eine Mehrheit finden wird. Um aber vom Standpunkte der rechtlichen Aus- und Durchführung Stellung zu nehmen, dazu scheint — grade jetzt wieder — das Gesamtproblem noch nicht einmal wirtschaftlich genügend geklärt. Es soll dabei, wie ja auch schon wiederholt an dieser Stelle dargelegt worden ist, nicht geleugnet werden, daß sowohl in gesetzestechnischer wie in formeller und materieller rechtlicher Hinsicht die deutsche Kartellverordnung vielfacher Einzelkritik unterliegt. Hierzu wird gewiß manches Treffende von dem Salzburger Fachkongreß zu sagen sein. Aber im Kern sind alle diese Einzelfragen abhängig von einer Prinzipalfrage, nämlich der endgültigen Entscheidung über das Ob und Wie der staatlichen Organisationsaufsicht an sich. Sie aber ist eine fast ausschließlich wirtschaftspolitische, wie ja auch richtigerweise bisher die Durchführung zum Ressort des Reichswirtschaftsministeriums gehörte. Versucht man aber ein Ergebnis der letztjährigen Entwicklung als Grundlage für die angekündigten Entscheidungen zu ziehen, so wäre es verfehlt, eine größere Klarheit der Verhältnisse oder gar das Hervorstechen einseitiger zur Entscheidung drängender Ereignisse behaupten zu wollen.

2. Kartellpolitik

Man kann vielleicht feststellen, daß — im Rahmen einer bisher im ganzen günstigen Konjunkturentwicklung — in dem breiten und vielseitigen Kreise der Kartellierung der Fertigindustrien eine stärkere Konsolidierung, und somit Beruhigung, eingetreten ist. Ob sich dieses Bild mit einem etwaigen Rückgange der Marktgestaltung ändert und dann bei stärkerer Belastungsprobe erheblichere Schäden in der Organisation selbst und den durch sie herbeigeführten Verhältnissen ihrer Mitgliedsunternehmen sich zeigen werden, bleibt abzuwarten. In jedem Falle aber ist daran festzuhalten, daß die Bedeutung dieses Ausschnittes des deutschen Kartellbildes für eine grundsätzliche Beurteilung des Gesamtproblems in keinem Falle zureicht, selbst wenn die erwähnte Enquête wertvolle Einzelheiten bringen sollte.

Entscheidend für das Problem muß vielmehr das Organisationsfeld der Rohstoff- und Produktionsmittelgewerbe sein, zu dem auch die chemische, teilweise die Elektrizitätsindustrie zu rechnen sind.

Das bedingt nicht nur ihre Stellung für die gesamte Wirtschaft, sondern auch die besondere Macht, die ihre Organisationen aus natürlichen Gründen stets erstrebt und auch erreicht haben. Diese ihre Bedeutung, größtenteils sogar mit internationaler Ausstrahlung und Rückdeckung, ist ja bei den deutschen Kohlen- sowie Stahl- und Eisenverbänden noch im vergangenen und im laufenden Jahre in sehr starke kritische Beleuchtung gerückt worden.

Auf sie treffen auch vorzüglich die viel erörterten Ausführungen zu, die Prof. Schmalenbach, wohl stark beeinflußt durch die Einblicke aus seinen bekannten, im amtlichen Auftrage vorgenommenen Kohlenuntersuchungen, auf der Tagung des Verbandes der deutschen Betriebswissenschaftler am 31. Mai in Wien gemacht hat. Schon in den bislang mir bekannt gewordenen Auszügen der Presse haben sie lebhaftes Aufsehen und vielfache Kritik gefunden. Dabei ist es interessant festzustellen, daß weder sein Ausgangspunkt, das Anwachsen der „fixen Kosten“ und die damit in Wechselwirkung stehende „Steigerung der Betriebsgrößen“, oder, wie man es bislang bezeichnete, die Zunahme des „stehenden“ Kapitals und des Großbetriebes in ihrer Bedeutung für die Kartellierung und Vertrustung durchaus keine neue Entdeckung sind, sondern bereits 1890 von Schoenlank in seiner bekannten Abhandlung über „Die Kartelle“ (Arch. f. Soz. Gesetzgbg. u. Statist.) und für die Großeisenindustrie in dem ausgezeichneten Werke von H. S. Heymann „Die gemischten Werke im deutschen Großeisengewerbe 1904“ entwicklungsmäßig in allen Einzelheiten erkannt und geschildert worden sind. Auch die Ergebnisse, die Schmalenbach zieht, weichen im Kern nicht von den Auffassungen andrer Forscher auf dem Organisationsgebiete ab, wie hier freilich nicht näher dargelegt werden kann. Was aber seinen Äußerungen ein weites und scharftönendes Echo eingebracht hat, ist, daß sie mit ungeschminkter Deutlichkeit auf die zeitgemäßen Schwierigkeiten und bestimmte Nachteile hinweisen, die die in Frage kommenden Kreise offenbar in ihrer Tragweite nicht sehen wollen, wahrscheinlich weil sie fürchten müssen, sie zur Zeit doch nicht meistern zu können. Der anerkannte Führer der deutschen Betriebswissenschaft stellt nach den Zeitungsmeldungen als Folge der geschilderten Kapital- und Größenkonzentration, die die Zins- und Abschreibungslasten ständig anschwellen läßt, eine zunehmende konjunkturelle Erstarrung der Großunternehmung fest mit einer Tendenz zur „Überkapazität“ der Produktion ohne Rücksicht auf die Entwicklungsmöglichkeiten der Nachfrage. Der einseitige dauernde Druck, der solcherart auf ganzen Industriezweigen zwangsläufig lastet, drängt dann in den Schutzhafen der Kartellierung oder Vertrustung. Schmalenbach erblickt also offenbar

in diesen Organisationen ebenfalls in erster Linie Hilfen, um eine an sich wenig gesunde statische Kräftegestaltung in gewissen Zweigen der Industriewirtschaft zu stützen. Damit wird ihm die Möglichkeit, daß der Tüchtige sich durchsetzt, geringer, ein Ausbreiten des Bürokratismus bedenklich. Um die erstrebte Organisation zu gewinnen und zu erhalten, werden häufig „Unwirtschaftlichkeiten" in Kauf genommen und versteinert.

Machen wir hier zunächst einen kritischen Haltepunkt, so wird für einen beträchtlichen Teil der sogenannten Schwerindustrie diese Skizze mehr oder minder zutreffen. Freilich wird man dabei stets für unsere Wirtschaft den chaotischen Einschnitt des Weltkrieges und der Inflation in Rechnung stellen müssen. Blickt man allerdings auf die hiervon weniger tief berührte, dabei soviel ältere englische Industrie, so findet sich die pessimistische Färbung sogar mit einzelnen noch schärferen Schatten bestätigt. Es wäre sonach nicht mehr nur der marxistische Sozialismus, der der modernen Wirtschafts- insbesondere ihrer Industrieentwicklung ein pessimistisches „quo vadis?" zuruft!

Jedenfalls darf man gespannt sein, wie Schmalenbach von dem grade hier zweifellos sehr ernst zu nehmenden betriebswissenschaftlichen Standpunkte die Einzelheiten begründet hat. Hoffentlich nicht nur an der europäischen Kohlenkrise, deren in- und ausländische Bedeutung ja auch die Regierungserklärung hervorhebt. Denn grade die Kohlenfrage beruht auf sehr einseitigen Entwicklungsgrundlagen — es sei hier nur die organisatorisch wichtige Naturmonopolgrundlage und die berggesetzlich meist viel zu spät erkannte Verantwortung des Staates für eine gemeinwirtschaftliche Behandlung dieser Bodenschätze hervorgehoben — die für die produktiv und konsumtiv frei entwicklungsfähigen Großindustrien nicht ohne wesentliche Einschränkungen verallgemeinert werden können. Allerdings mag ein Hinweis auf die fieberhafte Expansion, z. B. der Stickstoff- und Kunstseidenindustrie, die bei der ersten, wie die Rivalität mit dem Chilesalpeter zeigt, schon in Bälde zu Preis- und damit Rentabilitätsschwierigkeiten führen kann, den Pessimismus der Wiener Ausführungen sehr wohl stützen.

Ganz besonderes Interesse heischen nun die Schlüsse, die Schmalenbach aus seiner dunkel gefärbten industriellen Struktur- und Organisationsschilderung gezogen hat. Der logisch näher liegende wäre offenbar der: Beseitigung aller Schranken, die das Wiedererstarken einer natürlichen Auslese mit dem Siege des Gesunden, Lebenskräftigen, herbeiführen. Diesen Schluß hat Schmalenbach nicht gezogen, seine Begründung hierfür ist noch nicht bekanntgeworden. Vielmehr hält er die weitere Entwicklung zur gebundenen Wirtschaft für die kommende Entwicklungslinie. Wenn er allerdings als wesentliches Beweismittel gegen die erste Alternative tatsächlich ein objektives Versagen der amerikanischen Antitrustgesetzgebung herangezogen haben sollte, so ist er hiermit sicherlich fehl gegangen. Einmal kann nicht oft und scharf genug betont werden, daß die nordamerikanischen Wirtschaftsverhältnisse — jetzt nach den Ergebnissen des Weltkriegs für Zentraleuropa erst recht nicht — trotz der fast zur Manie gewordenen An- und Nachbeterei durch „Studienreisende" unseres Kontinents weder in quantitativer noch qualitativer Hinsicht jedenfalls für die nächsten Lustren europäischer Konsolidierung nicht zum bedingungsfreien Vorbild gewinnen werden können. Zweitens aber stimmen alle Kenner der Shermanact und ihrer nachfolgenden Ergänzungsgesetze darin überein, daß nicht ihnen eine Schuld an nur bescheidenen — übrigens durchaus nicht zu unterschätzenden — Erfolgen beizumessen sind, sondern den teilweise recht bedenklichen politischen Einflüssen des Großkapitals, von denen auch die Judikatur nicht völlig frei geblieben ist. Wenn aber der Kölner Gelehrte einen Ausweg darin glaubt erblicken zu können, daß der Staat die Monopole verleiht und die hieraus sich herleitenden Pflichten in ihrer Durchführung kontrolliert, so wird man hierfür seine hoffentlich recht eingehende Begründung erst zur Kenntnis nehmen müssen. Soll es sich um Monopole der Organisation handeln, also etwa eine Erweiterung des staatlichen Zwanges zur Kartellierung, wie er jetzt schon für Kohle, Kali und teilweise für elektrische Wirtschaft besteht? Oder soll der freien Kartellierung ein stärkerer Organisationszwang zur Bekämpfung von Außenseitern unter die Arme greifen? Diese Wege entbehren ja keineswegs der Anhängerschaft in Interessentenkreisen. Man wird indessen eine derartige Erweiterung staatlicher Subvention für privatwirtschaftliche Interessen wohl auch seitens einer überwiegenden Mehrheit der Wirtschaft ablehnen müssen, sei es auch nur wegen ihrer unvermeidlichen Rückwirkungen auf die übrige innere und die äußere Wirtschaftspolitik. Die Aufgaben, die der Staat schon mit der Kartellverordnung und ihrer nach dem angekündigten Willen der Regierung in Aussicht genommenen, objektiv allerdings auch notwendigen Erweiterung auf die kapitalistischen Unternehmenzusammenballungen übernimmt, sind so umfangreich und so schwierig, dabei aber bei energischer großzügiger Durchführung auch erfolgversprechend genug, um vorerst jedenfalls an dieser Grenze staatlicher Betätigung haltzumachen. Ihre Beseitigung dürfte heute kaum noch ernsthaft verteidigt werden. Sie müßte zur Voraussetzung haben, daß die inneren Kräfte der Selbstreglung die Aufgabe übernehmen könnten, rechtzeitig Vereinseitigungen der Organisationspolitik — der Begriff des „Mißbrauchs" wirtschaftlicher Machtstellung erscheint wirtschaftspolitisch als Grenzfall zu eng — zu verhindern oder zu korrigieren. Diese Möglichkeit besteht heute aber, wie oben schon angedeutet wurde, nur im Organisationskreise der sogenannten „lichten", der Industrien verbrauchsfertiger Güter. Hier besitzt auch der Zwischen-, insbesondere der Großhandel noch hinreichende Regulierungsmacht. Für die Kartellierung, die Konzernierung und schließlich die Vertrustung der „Schwerindustrie", vor allem bei der engen und wachsenden Verschachtelung der verschiedenen Organisationsformen fehlen aber, wie allein typische Erscheinungen der letzten beiden Jahre in Marktstreitigkeiten von weitspannenden Auswirkungen erwiesen, derartige Kräfte. Sie stehen letzten Endes nur noch der staatlichen Intervention zu, soweit sie hierbei als Anwalt bedrohter Wirtschaftskreise auftritt. Selbstredend aber kann man keine Kartell- oder Trustaufsicht nur für typische Ausschnitte der Wirtschaft durchführen, um so weniger, als legislativ brauchbare wirtschaftliche Scheidelinien für die verschiedenartigen Organisationsgebiete sich nicht ziehen lassen. Sache der Gesetzestechnik, einschließlich der Festlegung praktischer Verfahrensrichtlinien muß es sein, die wirtschaftspolitisch verwendbaren staatlichen Kontrollgrundlagen zu schaffen. Man darf gespannt sein, ob Salzburg unter diesen Gesichtspunkten Reformvorschläge gegenüber der geltenden Kartellverordnung bringen wird? [125]

Verantwortlich für die Schriftleitung Dr. Freitag, Berlin. — VDI-Verlag G. m. b. H., Berlin NW 7, Dorotheenstr. 40.
Triasdruck G. m. b. H., Berlin S 14, Dresdener Str. 97.