

Werbe-Photographie in Amerika — in Deutschland

Von Jos. K. ENGLBERGER,
Ingenieur-Photograph, Berlin

Während die Verwendung des Lichtbildes als sachlich-erläuternde Ergänzung zum gesprochenen oder geschriebenen Wort in den letzten Jahren entschieden Fortschritte gemacht hat, läßt sich das leider nicht in gleichem Maße für die Verwendungszwecke sagen, die im Bereich der Industrie-Werbung liegen. Auf eine dieser Fragen, die Möglichkeiten der Photographie zur Steigerung der Werbewirkung von Anzeigen, wird ein Wettbewerb besonders hinführen, den der VDI-Verlag im Anschluß an das diesjährige Hauptversammlungsheft der „VDI-Zeitschrift“ veranstaltet. Wir nehmen dies zum Anlaß, um unsern Lesern Wesen und Aufgabenbereich der „Werbe“-Photographie näher zu bringen.
Die Schriftleitung.

Es liegt schon ziemlich lange zurück, daß der Amerikaner folgende Erfahrung machen mußte: Der Erfolg der Werbemittel, die allein auf graphischer Bildgestaltung mit Text aufgebaut wurden, war anfangs wohl zufriedenstellend, verringerte sich aber bald immer mehr. Auch die am besten durchdachten Verfahren für die Abstimmung zwischen Text und Bild, Formulierung des Blickfanges u. s. f. konnten keine Besserung schaffen. Woher kam das?

Graphik und Photographie in der Industrierwerbung

Man fand lange nicht den Grund dafür. Da entschlossen sich einige namhafte Werbefachleute, an Ort und Stelle, d. h. dort, wo das Werbemittel wirken sollte, Nachforschungen anzustellen. Und fast überall konnten sie finden, daß das Publikum nicht nur der bisherigen Art der Reklame überdrüssig geworden war und etwas Neues verlangte, sondern auch — und das war das ausschlaggebende — daß es den Glauben an das rein graphisch gestaltete Bild verloren hatte. Der Graphiker hatte vielfach seine Darstellung nicht wahrheitsgetreu gebracht. Unbewußt vielleicht, im Verfolg seiner künstlerischen Pläne, oder — man soll ehrlich sein — oft auch bewußt. War es ihm doch leicht, Formfehler des angepriesenen Erzeugnisses zu mindern oder ganz verschwinden zu lassen, dargestellte Gegenstände mit im Text angegebener „Sensationsbilligkeit“ den bekannten aber teureren Erzeugnissen ähnlich, sogar gleich zu gestalten. Anfangs glaubte das Publikum dem Bild und wurde geworben. Als es aber dann beim Ankauf den angepriesenen Gegenstand vor sich hatte, war es meist enttäuscht, ja kam sich in vielen Fällen sogar betrogen vor. Auch wenn sich dann die graphische Darstellung bemühte, wahrheitsgetreu und rein sachlich zu sein, glaubte man ihr nicht mehr und ging mißtrauisch an ihr vorüber.

Diese Tatsache gab den amerikanischen Werbefachleuten zu denken. Beweglich wie sie sind, verstanden sie es, sich

sofort umzustellen. Sie mußten ein Mittel finden, das Vertrauen des Publikums dem darstellenden Bild gegenüber wieder zurück zu gewinnen. Ein Mittel, das in seiner Art nicht nur etwas Neues darstellte und in der Lage war, den angerichteten Schaden wieder gut zu machen, sondern auch das Publikum zur felsenfesten Überzeugung aus sich selbst heraus zu bestimmen vermochte. Dies konnte nichts anderes sein als das photographische Bild. Als dann die ersten Werbemittel, mit unretuschierten und wirklichkeitsgetreuen Photos gestaltet, an die Öffentlichkeit kamen, war das Publikum durch das Neue und Eigenartige überrascht und verweilte betrachtend. Es überlegte sich, daß die mit der photographischen Linse aufgenommenen Bilder unbedingt wahrheitsgetreu sein mußten. Beim Ankauf fand es diese Vermutung bestätigt — das Original war tatsächlich der Gegenstand, der in der Bildreklame so preiswert angeboten war. Der Geworbene kaufte — das neugestaltete Werbemittel hatte seine Aufgabe und seinen Zweck erfüllt.

Auf Grund dieser Erfahrung benutzt der Amerikaner heute fast ausschließlich für seine Werbemittel das Photobild (vgl. Abb. 1). Er hat inzwischen an der Aufnahmetechnik verbessert und gefeilt. Er hat darin die verschiedenen Wege entwickelt, mit denen er das Publikum immer wieder aufs Neue zu fesseln versteht. Die Graphik läßt er nur noch dort gelten, wo die Photographie auf zu große Schwierigkeiten stoßen und somit die Kosten des Werbemittels zu

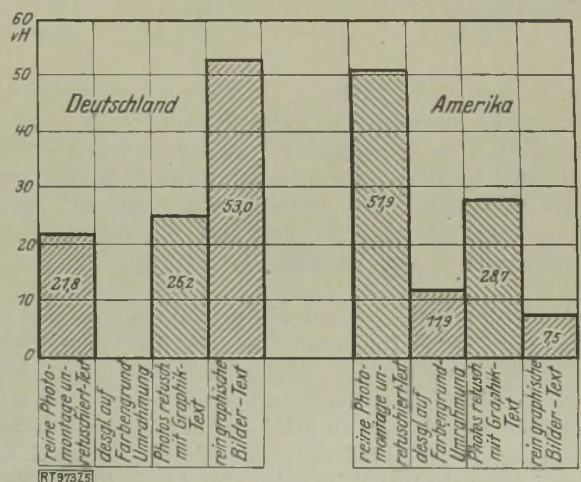


Abb. 1. Verwendung der Werbephotographie in Deutschland und Amerika.

Den in der Abbildung enthaltenen vH-Zahlen entsprechen folgende absoluten Zahlen:

	Deutschland	Amerika
Reine Photos — unretuschiert — Text	57 S.	457 S.
desgl. auf Farbgrund — Umrahmung	0 S.	105 S.
Photos — retuschiert — mit Graphik — Text	66 S.	252 S.
Rein graphische Bilder — Text	139 S.	66 S.
Insgesamt	262 S.	880 S.

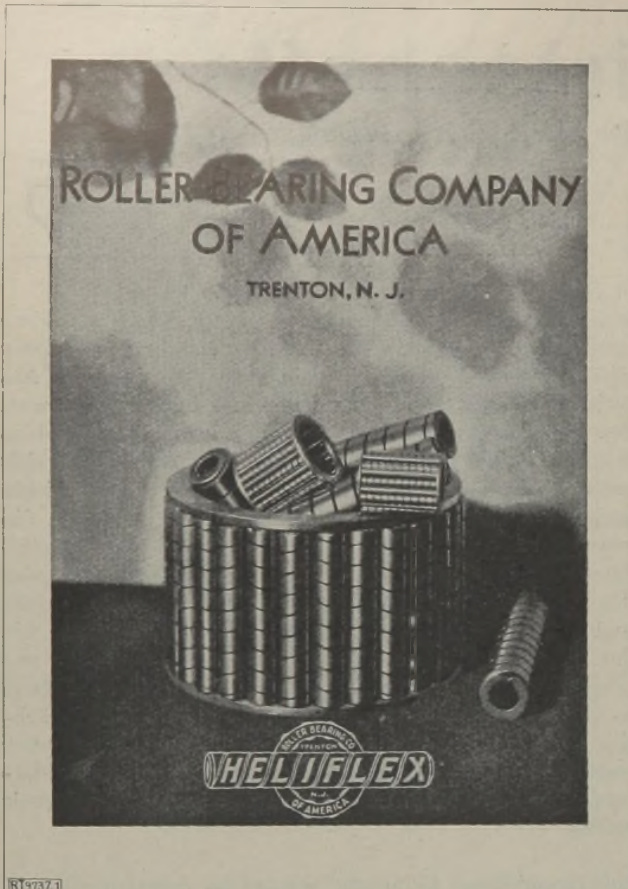


Abb. 2. Reklame für Rollenlager.

Amerikanische Lösung. Dieses typisch amerikanische Bild-inserat ist ganz besonders geeignet, uns zu beweisen, daß es wohl gut ist, den amerikanischen Werbephotos als solchen nachzueifern, nicht aber ihre Art, die Dinge zu gestalten, zu kopieren. Jeden Europäer muß dieses Inserat eigenartig berühren. Da steht ein Sortiment Rollenlager unter einem Birkenzweig, vor einem reichlich weichen Hintergrund. Es wäre eher zu verstehen, wenn anstelle der Rollenlager eine Flasche Haarwasser, eine Parfümpackung oder ein Stück Seife abgebildet wäre. Die Charakteristik des propagierten Erzeugnisses verlangt nach unserm Geschmack einen herberen Hintergrund, überhaupt eine ernstere und sachlichere Darstellung. Obwohl die Photographie der Rollenlager selbst als gut anzusehen ist, wirkt das ganze Werbemittel für uns mehr oder weniger kitschig.

hoch treiben würde. Oder er benutzt sie dort, wo er die Photographie besonders hervorheben und den Text erläutern will. Dies geschieht zumeist durch geeignete Umrahmungen des Bildes, durch effektvolle Flächengliederung, durch blickfanghebende Farbenuntermalung oder durch kleine graphische Nebenzeichnungen, die den Sinn des Textes ganz besonders unterstreichen sollen.

Auch für den Deutschen hat diese Erfahrung des Amerikaners gegolten, und angeregt durch die überlegene Preiswürdigkeit des Photobildes allen auf andere Art hergestellten Bildern gegenüber hat man sich schon seit längerer Zeit entschlossen, auch bei uns das Werbephoto zur Gestaltung der Werbemittel heranzuziehen. Beim Nachzueifern ist man bedauerlicherweise aber häufig in den Fehler des Kopierens verfallen. Der Amerikaner und der Europäer — im besondern der Deutsche — sind von ganz verschiedener Mentalität. Die Auffassung, Gestaltung und Wiedergabe im Werbebild, die für den Amerikaner recht ist, ist für den Deutschen noch lange nicht billig. Der Amerikaner ist kindhaft, unbeschwert und zumeist sorglos-heiter. Er stellt keine allzu hohen Anforderungen



Abb. 3. Reklame für Rollenlager.

Deutsche Lösung. Wenn auch das hierbei verwandte Bild hinsichtlich phototechnischer Gestaltung verschiedene Mängel aufweist, so trifft doch der Charakter des Werbemittels weit mehr die deutsche Mentalität. Das Bild steht vor einem kräftigen Hintergrund. Der sachliche Ausschnitt ist zu einem wirkungsvollen Blickfang ausgebildet. Das Photo selbst ist gut gewollt, würde aber weit plastischer wirken, wenn das Rollenlager auf einer Grundfläche stehen würde. Durch seine ihm eigene harte Beleuchtung hätte sich ein kontrastreicher Schlagschatten gebildet, der dem Gegenstand Lebendigkeit gegeben hätte. Der Hintergrund wäre damit horizontal in zwei Flächen geteilt worden, wodurch das Bild eine weit stärkere Ueberzeugungskraft und Eindringlichkeit erhalten hätte.

an das Bild, das nach unserm Geschmack vielfach süßlich und kitschig ist. Der Deutsche ist ernster und kritischer. Er verabscheut im Grunde seines Wesens alles Süßlich. Soll also das Werbephoto in Deutschland starken Werbewert haben, so muß es unbedingt auf die deutsche Mentalität abgestimmt sein (Abb. 2 und 3).

Daß aber eine noch intensivere Aufnahme des guten Photos in die deutsche Werbemittelgestaltung dringend geboten ist, steht außer Zweifel. Jedenfalls steht es fest, daß sich kein anderes Bild so vielseitig gestalten läßt wie die Photographie, sei es hinsichtlich der Licht- und Schatten-, oder Ausschnitt- und Flächenwirkung. Kein anderes Bild kann in seiner Darstellung so wahrheitsgetreu, lebendig und überzeugend sein, wie das gut gesehene und gut gestaltete Photobild. Wird es nun neben dem Text — u. U. zweckmäßig unterstützt und betont durch Schaffung einer farbigen Umrahmung, durch farbige Aufteilung der ganzen Druckfläche, durch kleine graphische Nebenzeichnungen — in den Rahmen des projektierten Werbemittels richtig eingegliedert, so kann durch nichts anderes die Werbewirkung überboten werden (Abb. 4 und 5).

for users of precision and special gears—only

IF EFFICIENCY AND DURABILITY ARE NOT IMPORTANT, YOU WILL NOT BE INTERESTED

If precision gears—special gears—or quantities of accurate gears—are what you require, we can meet your specifications regardless of how exacting they may be. The wide diversity of the precision jobs entrusted to us during the past 25 years, insures the accuracy specified by you—or the solution of your problems—quickly and economically. Users of precision and special gears—both in this country and abroad—have found it so. Correct alignment—the lack of which, like gear inaccuracy, may reduce the efficiency of gearing by from 5 to 50 per cent—is insured by accurately controlled machinery. If long wear is an important factor, it is insured by the care and skill exercised in heat treating.

AMERICAN DIE & TOOL CO.
Manufacturing—Engineering—Designing—Machining
Gear Cutting—Heat Treating—Grinding
Over 25 Years' Experience
205 Buttonwood St. READING, PA.

Abb. 4. Reklame für Zahnräder.

Amerikanisches Beispiel. Das unretuschierte, absolut wirklichkeitsgetreue und hochwertige Photo des amerikanischen Inserates ist vorbildlich. Es ist in seiner Wirkung ausgeglichen und ruhig, durch seine Plastik überzeugend. Man hat Lust, es zu betrachten, denn es berührt ohne Zweifel stark die ethische Seite im Menschen. Beim längeren Beschauen möchte man unwillkürlich das aufgesetzte kleine Kegelrad anstoßen, um zu erproben, wie lautlos es im Eingriff über das große Rad hinwegläuft. Auch der Ausschnitt des Photos ist gut. Der große Zahnkranz ist nur zum Teil zu sehen und wirkt dadurch viel größer, als er in Wirklichkeit ist. Das kleine Rad und das Hauptlicht stehen im Goldenen Schnitt. Alle Nebensächlichkeiten sind fortgelassen. Der Hintergrund ist für die Flächentönung unterteilt und treibt dadurch die Gegenstände besonders stark heraus. Auch die Eingliederung des Bildes in den Rahmen des Werbemittels ist in ihrer Einfachheit gut gelöst. Der ganze Charakter des Photos ist sachlich und ernst — das Ganze als Vorbild für uns zu empfehlen.

Eine praktische Untersuchung deutscher und amerikanischer Zeitschriften

Daß wir Deutsche hinsichtlich der Verwendung des Photobildes in unsern Werbemitteln dem Amerikaner gegenüber noch weit zurückstehen, beweist sehr aufschlußreich folgende Untersuchung. Um ihr einen bestimmteren Rahmen zu geben, sei das an dieser Stelle besonders interessierende Gebiet der industriellen, der technischen Bildwerbung ins Auge gefaßt. Uns liegen je fünf Bände einer amerikanischen und einer gleichwertigen deutschen technischen Zeitschrift mit ihren Anzeigenspiegeln vor. Die Untersuchung hat festzustellen, in welchem Maße man sich in Amerika und in Deutschland 1. der reinen, unretuschierten und künstlerischen Photographie, 2. der Photographie in Verbindung mit Farbe, 3. der retuschierten und graphisch unterstützten Photographie und 4. der reinen Graphik bedient.

Auf allen andern Gebieten der Bildwerbung wäre das Ergebnis der Untersuchung noch mehr zugunsten der Werbe-

ZAHNRÄDERFABRIK BOCHUM
Altons Jähnel, Bochum
SPEZIALFABRIK
für Zahnräder aller Art

in anerkannt präziser Ausführung

RIF 2344

Abb. 5. Reklame für Zahnräder.

Deutsches Beispiel. Man kann dieses typische Beispiel in fast allen technischen deutschen Zeitschriften zu Dutzenden antreffen. Das Photo ist derart überarbeitet und retuschiert, daß es seine Natürlichkeit, Plastik und Überzeugungskraft eingebüßt hat. Diese Unmenge von abgebildeten Zahnrädern wirkt derart unruhig, daß man am liebsten wieder wegsieht. Da schwebt z. B. im Hintergrund ein ansehnliches Rad in der Luft; jeden Augenblick kann es auf den Boden fallen, und die mit besonderer Sorgfalt gefrästen Zähne sind zerstört. Es ist falsch, möglichst das ganze Produktionsprogramm des inserierenden Unternehmens in ein einziges Bild zu pferchen, um praktischerweise vom Inserat auch noch den Vorteil eines Prospektes oder Kataloges zu verlangen. Uebrigens ist das Photo noch in unserm Beispiel ein wenig lieblos in den Rahmen des Werbemittels hineingesetzt, auch der Text ist nicht gut angeordnet, so daß diesen Inserat kaum ein Erfolg beschieden sein dürfte.

photographie ausgefallen. Aber auch hieraus läßt sich ohne weiteres eine klare Übersicht gewinnen (Abb. 1). Als Wichtigstes läßt sich ersehen, daß sich der Deutsche nur mit 47 vH in seinen bildmäßigen Werbemitteln der Photographie bedient im Gegensatz zum Amerikaner, der mit 92,5 vH, also fast ausschließlich seine Reklame mit Photobildern gestaltet. Oder umgekehrt ausgedrückt: der Amerikaner benutzt das rein graphische Bild nur mehr zu 7,5 vH gegenüber dem Deutschen mit 53,0 vH.

Der Amerikaner bevorzugt die reine, unretuschierte Photographie in künstlerischer und bildwirksamer Auffassung weit mehr als der Deutsche. Man findet sie bei ihm mit 63,8 vH, bei uns mit 21,8 vH vertreten. Im übrigen scheint diese Verwendungsart in Deutschland nur von ganz großen Unternehmungen bevorzugt zu sein, wohingegen sie in Amerika allgemein benutzt wird. Die retuschierte und graphisch überarbeitete Photographie hält sich in beiden Ländern so ziemlich die Waage. Hier ist sie mit 25,2 vH, dort mit 28,7 vH vertreten. Ganz fehlt bei uns — wenigstens bei der hier angestellten Untersuchung — die farbige Umrahmung des Photos, die farbige Flächenaufteilung, die farbige Hebung des Blickfanges, wogegen sie in Amerika sehr häufig anzutreffen ist. Dies mag wohl auf die erhöhten Kosten zurückzuführen sein, die man sich heute in Deutschland nur schwerlich leisten kann, obwohl gerade diese Art der Werbemittelgestaltung eine unfehlbare Werbewirkung in sich trägt. Es drängt sich nun die Frage auf: Warum bedienen wir uns in Deutschland nicht auch in demselben Maße des wirksamen Werbephotos wie der Amerikaner? Die Antwort hierauf ist zweifach.

1. Der deutsche Werbefachmann verschließt sich zumeist noch immer aus teils ganz unverständlichen Gründen oder aus einem gewissen Mißtrauen heraus der Tatsache, daß das wirklich gut gesehene und einwandfrei gestaltete Photo in bezug auf Preiswürdigkeit, auf künstlerische

Wirkung und auch auf Werbewirkung dem rein graphisch gestalteten Bild weit überlegen ist.

2. Die hochwertige Werbephoto-graphie ist eigentlich, so merkwürdig das erscheinen mag, in Deutschland beheimatet. Unsere Reklamefachleute haben sie aber unbeachtet gelassen im Gegensatz zum Amerikaner, der sie sich schon vor vielen Jahren unverzüglich nutzbar gemacht hat. Erst über ihn sind wir auf sie mit Bewußtsein wieder aufmerksam geworden. Da bei uns das Schaffen des guten Werbebildphotographen bisher nicht in entsprechender Weise geschätzt und bezahlt worden ist, ist es begreiflich, daß deren Anzahl gering geblieben ist. Und auch heute noch gibt man bei gleichen Preisen dem Graphiker den Vorzug vor dem erstklassigen Werbephotographen. Zumeist übergibt man der Billigkeit halber die vorliegenden Arbeiten einem α -beliebigen Photographen, der schlechter-

dings einfach nicht in der Lage ist, die an ihn gestellten Aufgaben zu erfüllen. Dadurch enttäuscht, kehrt man bei uns immer wieder zum alten Verfahren zurück, und die nächsten Werbemittel werden wieder graphisch gelöst. Es ist nicht selten, daß man dann der hinkenden Ausrede begegnet: Werbephoto-graphie versteht eben nur der Amerikaner. Es liegt also nur bei uns selber, daß die erstklassige Werbephoto-graphie in unserer Werbemittelgestaltung nicht den ihr gebührenden Platz inne hat. Es liegt an unsern Reklamefachleuten, es liegt an einer Sparsamkeit am verkehrten Platz.

Die Nutzenanwendung aus diesen Feststellungen ist nunmehr leicht zu ziehen. Sie ist im gewissen Sinne richtunggebend und kurz zusammengefaßt ein Appell: Mehr hochwertige und künstlerische Photos für die deutsche Werbemittelgestaltung! [973]

Etwas über die technische Photographie

Man ist nicht immer mit der bildlichen Wiedergabe eines technischen Erzeugnisses in einer Anzeige oder Werbeprodukt zufrieden, auch wenn die photographische Aufnahme an sich gut ist. Aber das Erzeugnis, sei es nun eine Maschine, ein Schmiedestück oder eine einfache Schraube, hätte von der anderen Seite oder in anderer Beleuchtung aufgenommen werden müssen, dieser Teil mußte mehr, der andere weniger zu sehen sein, und was der Einwände mehr sind. Jedenfalls genügt es nicht, seinem Photographen ungefähr zu sagen, was man photographiert haben will. Nur durch eine verständnisvolle Zusammenarbeit zwischen Photograph, der in erster Linie auf die bildmäßige Wirkung zu achten hat, und dem Hersteller oder Händler, der bei einer Aufnahme auch das für den Verkauf Wesentliche berücksichtigt haben will, kann etwas Vollkommenes geschaffen werden.

Vor der Aufnahme muß man sich, wie bei einem zu zeichnenden Bild, vollständig klar sein, wie man eine Maschine darstellen will. Für die Aufnahme eines Gegenstandes, seien es nun Kleider oder Motoren, sollte man einen „Stilisten“ zu Rate ziehen, der zum Beispiel bei der Aufnahme eines Modellkleides darauf achtet, daß für das Kleid das richtige Modell gewählt wird, und daß das Modell die passenden Schuhe und den passenden Hut trägt. Auch wird er das Kleid vor der Aufnahme etwas aufbügeln lassen.

Ebenso kann auch eine Maschine vor der Aufnahme etwas „Aufbügeln“ vertragen, ohne dabei von ihrem Charakter zu verlieren. Man hat dabei noch den Vorteil, daß die gut vorbereitete Aufnahme wenig Retusche erfordert, wenn überhaupt eine nötig ist. Das photographische Bild, das sich dem Käufer von technischen Erzeugnissen am besten einprägt, ist nicht die Wiedergabe, die vom Beschauer eine gewisse Einbildungskraft verlangt oder sich in Einzelheiten verliert, sondern das Bild, das sich auf einen sachlichen, natürlichen, instruktiven Realismus gründet.

Viel zu oft werden Maschinen dort aufgenommen, wo sie gerade liegen und stehen, ganz gleich, ob sich die Stellung zum Photographieren und zur bildlichen Wiedergabe eignet oder nicht. Mag der Retuscheur nachher das Seine tun, dem Metall einen unnatürlich glatten, sammetweichen Schimmer zu geben und die Maschine so mit Retuschpinsel und Spritzapparat zu lackieren, daß sie „wie geleckert“ aussieht.

Zeigt eine Photographie eine Maschine in Betrieb, so soll man den Boden, auf dem sie steht, und die Umgebung nicht so stark zurückretuschieren, daß die Maschine förmlich herausleuchtet und dadurch mehr einem blankgeputzten Museumsmodell als einer Gebrauchsmaschine gleicht. Auf diese Weise geht der Realismus im Bild verloren. Um eine realistisch wirkende Photographie zu erhalten, muß man mit seiner Kamera so sehen wie der Käufer, wenn er an Ort und Stelle käme, d. h. man muß

die Photographie in dem Gesichtswinkel des Käufers aufnehmen. Denn nur in dem Falle, wo ein Bild zum Greifen natürlich wirkt, steht der Käufer der Ware und dem Anbieter sympathisch gegenüber.

Im folgenden wird nun gezeigt, wie ein Werbephotograph vorgeht, um für einen Prospekt und für eine Anzeige über Elektromotoren ein wirkungsvolles Bild zu schaffen. Zuerst hielt er einmal einen Tag in dem betreffenden Werk Umschau, wägte und prüfte mit dem Verkaufsleiter, wie die Motoren dem Kunden am besten dargestellt werden könnten. Was lag näher, als die verschiedenen Typen in Lagermanier für die Aufnahme bereitstellen zu lassen? Sie durften dabei nicht in Reih und Glied, aber auch nicht wie Kraut und Rüben durcheinander stehen, sondern so, wie sie der Kunde bei einer persönlichen Lagerbesichtigung aufgestellt haben möchte, um bequem wählen, prüfen und . . . kaufen zu können. Als die verschiedenen Motorentypen zusammengetragen worden waren, zeigte ein Blick auf die Mattscheibe, daß noch verschiedenes geändert werden mußte, um eine tadellose Aufnahme zu erhalten. Man machte sich die Mühe, die mehrere Zentner schweren Motoren mit Hilfe eines Kranes oft nur Zentimeter weit solange hin- und herzurücken, bis die Zusammenstellung befriedigte. Außer der vorteilhaften, aber doch ungewohnten natürlichen Stellung, hatte man bei der Aufnahme auf gute Licht- und Schattenwirkung acht gegeben, so daß keine Retusche nötig war.

Die ungewohnte, natürliche Stellung sollte aber auch die Person einnehmen, die man oft neben einer Maschine abgebildet sieht. Meist findet man in deutschen Anzeigen den „genormten“ Mann im blauen Anzug, der in strammer Haltung neben einer Drehbank oder einer Dampfmaschine steht, linke Hand an der Hosennaht, rechte Hand an irgendeinem Steuerhebel. Hierdurch wirkt eine Anzeige noch steifer. Nun ist es nicht unbedingt notwendig, statt des ungelinkten Arbeiters als Photo-Modell einen Filmschauspieler zu nehmen, wie dies vielfach beispielsweise in der Kosmetik-Reklame geschieht. Es genügt bei technischen Photographien vollkommen, wenn man neben der aufzunehmenden Maschine einen intelligenten Arbeiter oder Betriebsbeamten im blauen Anzug die richtige Pose einnehmen läßt, d. h. daß man den Mann bei der Bedienung der Maschine zeigt. Einen Schauspieler als Modell zu nehmen, wäre sogar des Guten zuviel, da dieser meist nicht die innerliche Einstellung zu einer Maschine findet, die aber unbedingt erforderlich ist, um ein natürlich wirkendes Bild zu erhalten. In Amerika geht man oft so vor, daß man einen Arbeiter bei seiner Arbeit filmt, aus dem Film das kennzeichnendste Teilbild herausnimmt und vergrößert für eine Anzeige oder einen Prospekt verwendet. Nur naturgetreue Bilder verfehlen in technischen Anzeigen und Werbeprodukten nie ihre Wirkung. Deshalb sollte man auf die Herstellung des Bildmaterials den größten Wert legen. Will man damit doch Kunden werben, die Tausende für eine Maschine bezahlen sollen, und das in einer Zeit, in der das Kapital knapp, der Wettbewerb aber groß ist.

Fr. Schmidt [1017]

Erfahrungsaustausch über industrielle Werbung

Das Ergebnis unserer Umfrage im Januarheft 1931

Die im Januarheft veröffentlichten Fragen auf dem Gebiete der industriellen Werbung sind durch eine Anzahl aufschlußreicher Zuschriften beantwortet worden. Anlage und Zielsetzung unserer Fragestellung hatten eine ausführlichere Beschreibung der in ihr enthaltenen Gesichtspunkte zur Voraussetzung. Demzufolge waren wir auch nicht überrascht, teilweise recht umfangreiche Antworten zu erhalten. Völlig verkannt scheint uns jedoch der Zweck unseres Erfahrungsaustausches, wenn jemand der Meinung ist, sich deshalb nicht daran beteiligen zu können, um nicht mühsam gesammelte Erfahrungen kostenlos preisgeben zu müssen. Gleichviel, um was für ein Arbeitsgebiet es sich bei solchen und ähnlichen Umfragen auch handelte, bisher verlangte noch immer jeder ernsthaftige Gedankenaustausch von den Beteiligten nicht nur Mitarbeit, sondern er gab ihnen auch wichtige Anregungen für die eigene Arbeit. Gern werden wir bei einem künftigen Meinungsaustausch unter dem Titel „Was tun“ nach Maßgabe des Fragenstoffes noch stärker bemüht sein, schon bei Aufgabe der Fragen alle Möglichkeiten zur kürzeren Beantwortung eingehend abzuwägen. Der Beantwortung der drei Fragen lagen bekanntlich folgende Gesichtspunkte zugrunde:

Der Jahresumsatz einer eingeführten Werkzeugmaschinenfabrik mit vielseitigem Programm beträgt 5 Mill. RM. Aus Wettbewerbsgründen ist man entschlossen, eine eigene Werbeabteilung einzurichten. Die Kosten der Werbung sind für das erste Jahr insgesamt auf 50 000 RM veranschlagt. Davon entfallen 30 vH auf Anzeigen, verteilt auf eine größere Zahl Werbeträger; der Anteil der festen Kosten (Gehälter) beträgt 20 vH. Bei der Vorausschätzung der Kosten ist nach dem Grundsatz verfahren worden, die Herstellung der Werbemittel durch Vermeidung kostspieliger Gestaltungsarbeit zu verbilligen, um mit den verfügbaren Mitteln eine möglichst hohe Zahl der Werbeanstöße, bezogen auf die Kosteneinheit, zu erzielen. Obwohl man so die Vorbedingungen für eine ersprießliche Werbearbeit geschaffen zu haben glaubt, vermißt man eine den Erwartungen halbwegs entsprechende Auswirkung. Was tun?

1. Fragen der Werbemittelkosten

a) Sind die vorgesehenen Aufwendungen für eine gesteigerte von der technischen Öffentlichkeit beachtete Werbung ausreichend bzw. zweckentsprechend eingeteilt? b) Inwieweit kann der Erfolg eines bestimmten Werbemittels (Anzeige, Prospekt usw.) bei einer festbegrenzten Kostenhöhe dadurch gesteigert werden, daß man an Herstellungskosten spart, um durch eine Vergrößerung der Werbemittelmenge den Streubereich zu erweitern? c) Hätten sich etwa durch Vergebung der Werbeplanung und -durchführung oder einzelner Teile davon an außenstehende Werbeorganisationen (freie Werbeberater, Anzeigenexpeditionen usw.) die Gestehungskosten der Werbemittelherstellung absolut oder relativ senken lassen?

Über den Punkt a) dieser Frage sind die Meinungen sehr verschieden. Vorherrschend ist die Auffassung, daß die Höhe des Werbeetats für die zu stellenden Anforderungen in unserem Fall nicht ausreicht. Dipl.-Ing. *Pachtnier* erblickt in unserm Beispiel den typischen Fall einer plan- und ziellosen Gelegenheitspropaganda. Der ganz beträchtlich zu niedrig gegriffene Etat könne nur ohne Einflußnahme eines Werbekundigen angesetzt sein. Aus der Zuschrift von Werbebeirat *Emil Kuhlmann* hätten wir gern erfahren, aus welchem Grunde er zu der Annahme neigt, daß für eine Bearbeitung der verschiedensten Käuferschichten bei Werkzeugmaschinen der ausgesetzte Betrag zu niedrig bemessen ist. Auch in einigen übrigen, den Werbeetat zu gering schätzenden Auffassungen vermischen wir leider eine ausreichend begründete Stellungnahme. Die an sich geläufige Auffassung, daß es sich bei der Werbung für Werkzeugmaschinen um Vertriebsmaßnahmen für hochwertige Erzeugnisse handelt, genügt

allein nicht zur Schlußfolgerung, daß ein Satz bis zu 5 vH erreicht werden darf. Nach *Dr. Berlitzner* müßte man mit etwa 3 vH vom Umsatz für Werbekosten rechnen. Davon sollen die festen Kosten 10 bis 15 vH nicht überschreiten, für die Anzeigen setzt er 35 bis 40 vH an. Nur einige Beantwortungen sind mehr oder weniger zahlenmäßig begründet. Unter Anerkennung dessen, daß die zur Verfügung stehende Summe „als richtig bemessen anzuspochen ist“, unterteilt *Hans Storch* diese Summe in folgende Kostenstellen:

Feste Kosten (Gehälter usw.)	10 000 RM
Anzeigen	15 000 „
Kataloge, Prospekte usw.	5 000 „
Photographien, Retuschen, Entwürfe, Klischees	6 000 „
Beschickung der Technischen Messe, Leipzig, mittelgroßer Stand 5 × 8 = 40 m ² Miete	2 500 „
Einrichtung, Monteure, Reisen und Son- stiges	3 500 „
Werbegeschenke und dergl.	3 000 „
Dispositionsfonds	5 000 „
	<hr/>
	50 000 RM

Der Betrag für die Anzeigenwerbung erscheint ihm als unzureichend. Weiter unten bringen wir die hierfür von ihm genannten Verbesserungsvorschläge, durch die jedoch der Betrag selbst unverändert bleibt. Dipl.-Ing. *Bruckmann* macht den mit diesem Betrag möglicherweise zu erzielenden Werbeerfolg von der Umgrenzung des Abnehmerkreises abhängig,

„d. h. also, wenn die Auswahl der Werbemittel insbesondere auch der Anzeigenorgane, möglichst eindeutig getroffen werden kann und eine nicht zu große Zahl umfaßt. Sollte eine dahingehende Nachprüfung nicht zu einem tragbaren Ergebnis führen, so muß man sich darauf beschränken, zunächst einen Teil (geographisch oder fabrikatorisch) des Absatzgebietes zu beackern, und zwar natürlich zunächst den aussichtsvollsten, und ihm in den späteren Jahren ohne Vernachlässigung des ersten die anderen folgen zu lassen. Die angegebene Summe kann für den vorgesehenen Zweck ausreichend sein. Sie ist nach den Erfahrungen der Werbung in der Maschinenindustrie allerdings mit 1 vH ziemlich gering angesetzt. Die Sätze liegen im allgemeinen zwischen 0,8 und 1,8 vH des Umsatzes.“

Der hier mit 20 vH angegebene Anteil der festen Kosten ist nach *Bruckmann* hoch. Er pflegt bei mittleren Werbeetats ungefähr 12 bis 15 vH, bei hohem Etat entsprechend niedriger zu sein. Auch *Dr. Benedict* bejaht den Werbeetat. Die Frage nach zweckentsprechender Verteilung beantwortet er wie folgt:

„Eine zufriedenstellendere Auswirkung der Werbung läßt sich weniger durch veränderte Aufteilung der Werbemittel und Verminderung der festen Kosten (Gehälter usw.) erreichen als durch Abkehr von repräsentativer Einstellung der Werbung, die einerseits an sich unzureichend ist und mit der leicht ein übermäßig hoher Aufwand für rein äußere Ausstattung der Werbemittel vertan wird.“

Obwohl die festen Kosten einen verhältnismäßig hohen Betrag ausmachen, ist nach seiner Meinung eine werkeigene Werbeabteilung unter Leitung einer wirklich qualifizierten Kraft kaum mit geringeren Kosten denkbar.

Zusammengefaßt ergibt die Stellungnahme zum Werbeetat (a) folgendes Bild: Von elf Zuschriften, die sich hierzu geäußert haben, wird in vier Fällen die Höhe des Werbeetats für ausreichend — zwar sehr knapp bemessen —

befunden. In sieben Antworten ist zur Höhe der festen Kosten Stellung genommen. Vier davon sind mit der angesetzten Summe einverstanden. Von insgesamt sechs Äußerungen zum Anzeigenetat halten fünf die ausgeworfene Summe für zu niedrig.

Die bereits erwähnten Verbesserungsvorschläge (Punkt b) von *Storch* gehen darauf hinaus, die Anzeigenquote durch Verwendung von 3/4- statt 1/1-seitigen Anzeigen, also die Zahl der Werbeanstöße zu erhöhen. *Storch* läßt aber einen wichtigen Gesichtspunkt der Anzeigenwerbung unerwähnt, daß nämlich auf Grund vielfach vorhandener Platzvorschriften seriöser technischer Zeitschriften 3/4-seitige Anzeigen in den meisten Fällen unter den 1/4-seitigen Anzeigen zu stehen kommen. Daß die Wirkung 3/4-seitiger Anzeigen der einer ganzen Anzeigenseite fast gleich kommt (Vorschlag *Storch*) ist doch sowohl von der bereits erwähnten Placierung als auch davon abhängig, in welchem Maße der restliche, 1/4-seitige Teil werbewirksam gestaltet ist. Wenn eine Vergrößerung der Streuquote in der Anzeigenwerbung in unserm Falle überhaupt vorgenommen werden soll, so entscheiden wir uns für 1/2-seitige Anzeigen (s. Vorschlag *Dr. Bäcker*). Auf die Ersparnisse an Druckstockkosten muß bei der Entwurfsarbeit von vornherein Rücksicht genommen werden. Auch herrscht darin Übereinstimmung, sich auf zweifarbige Werbeschriften beschränken zu können. Eine Zusammenfassung aller übrigen Äußerungen zu Punkt b gibt Werbe-Ing. *Fr. Schmidt*:

„Man kann bei einer fest begrenzten Kostenhöhe durch eine Vergrößerung der Werbemittelmenge den Streubereich erweitern, wenn dadurch nicht die Werbewirkung herabgesetzt wird. Das Sicherste ist immer noch, ein Werbemittel zuerst in einem kleinen Kreis „anzuprobieren“, um dann, wenn es Erfolg hat, über den ganzen Abnehmerkreis zu streuen.“

Zwecks Herabsetzung der Gestehungskosten die Werbeplanung und -durchführung einer Anzeigenexpedition (Punkt c) zu übertragen, wird unter den obwaltenden Umständen einstimmig abgelehnt. Die zweite Frage, ob nun zu dem gleichen Zweck ein freier Werbeberater herangezogen werden soll, wird weniger einheitlich beantwortet. In elf Zuschriften, die wir wegen ihres mehr oder minder ausführlichen Inhalts der Auswertung zugrunde legten, ist die Frage viermal bejaht und fünfmal verneint worden. In zwei Fällen ist eine konkrete Stellungnahme nicht vorhanden. Der Bejahung liegt die Auffassung der im freien Beruf tätigen Werbeberater zugrunde, daß der freischaffende, an keinem Unternehmen festgebundene Werbemann, befreit von den Konstruktionen und für die Werbung oft unwichtigen Einzelheiten, seines vielseitigen Aufgabenkreises wegen viel eher in der Lage ist, neue Gesichtspunkte heranzutragen, eben weil sie der Außenwelt entnommen sind, und daß ferner

„1. der angestellte Werbeleiter seine Vorschläge bei den technischen Stellen oft nur unter größten Schwierigkeiten oder verstümmelt durchsetzen kann, während eine außenstehende Werbeorganisation diesen Hemmungen weniger ausgesetzt ist, oder sie bei genügender Sachkenntnis viel besser überwinden kann; 2. der größere Erfahrungsbereich überhaupt; 3. die größere Distanzierung zu den vorliegenden Problemen; 4. Ersparnis von Verwaltungskosten.“

Demgegenüber wird die ablehnende Stellungnahme der Werbeleiter folgendermaßen begründet:

„Daß durch Heranziehen eines freien Werbeberaters die Kosten wesentlich ermäßigt werden, bezweifle ich; denn ich schätze sein Honorar, wenn er wirklich etwas kann, auf 10 bis 15 vH des von ihm verausgabten Haushaltsanteiles. Die Werbeabteilung wird durch den Werbeberater nicht überflüssig. Im übrigen gibt es in einer Maschinenfabrik unendlich viel

Dinge, mit denen sich ein Werbeberater nicht befaßt und nicht befassen kann“ (z. B. literarische Tätigkeit).

Zusammengefaßt stimmen die Meinungen zu c darin überein, daß der Entschluß zur Heranziehung eines freien Werbeberaters vom Können und Wissen und von der Größe des Aufgabenkreises eines angestellten Werbeleiters abhängt.

Als die beste Beantwortung der Frage 1 haben wir die Zuschrift von *Dr. Bäcker* ausgewählt, obwohl Punkt c eine ausführliche Stellungnahme vermissen läßt. Die Antwort lassen wir stark gekürzt folgen:

Zu a: Die Einteilung der Kosten erscheint nicht zweckmäßig, vorausgesetzt, daß die übrigen 50 vH des Etats frei für Drucksachen, Ausstellungen usw. zur Verfügung stehen. Die für Gehälter angegebene Summe erscheint im Verhältnis zum Gesamtetat angebracht, wenn darin sämtliche Gehälter eingeschlossen sind, ein Werbeleiter, zwei Stenotypistinnen und ein Laufjunge. Nicht zweckmäßig aufgeteilt erscheint die Summe von 15 000 RM für Anzeigen, der eine Summe von 25 000 RM für Drucksachen, Ausstellungen usw. gegenübersteht. Ein umgekehrtes Verhältnis wäre richtiger, und zwar aus folgenden Gründen:

Berücksichtigt man, daß bei einem Fabrikationsprogramm von angenommen 12 Erzeugnissen in jedem Monat für ein Erzeugnis ein Prospekt, Auflage 3000 Stück, 12 Seiten stark (was schon sehr hoch gegriffen ist) hergestellt wird, so beträgt der Preis für Papier und Druck rd. . . . 2 000 RM.

Obwohl zwölfseitige Prospekte selten hergestellt werden, wurde diese Ausführung angenommen, da von verschiedenen Prospekten ausländische Ausgaben hergestellt bzw. mehrere zu einem Sammelkatalog zusammengefügt werden müssen, und die Kosten dafür darin eingerechnet sind. Hinzu kommen bei Werkzeugmaschinenfabriken größere Ausgaben; für jeden Prospekt durchschnittlich 200 RM an Retuschen und 200 RM an Druckstöcken (Strichätzungen, Autotypien usw.) je Jahr rd. . . . 4 000 RM.

Rechnet man für Ausstellungen entsprechend der Höhe des Umsatzes mit ungefähr 3000 RM und für Instandhaltung der Modelle und kleine Werbegeschenke mit 1000 RM, so erhält man eine Summe von 4 000 RM.

Rechnet man für unvorhergesehene Fälle hinzu 5 000 RM, so ergibt das eine Gesamtsumme von 15 000 RM.

Mithin stehen noch 10 000 RM frei zur Verfügung.

Die für Anzeigen ausgeworfene Summe von 15 000 RM ist zu gering. Hinzu kommt, daß gerade Werkzeugmaschinenfabriken in einer größeren Anzahl von Zeitschriften inserieren müssen und zu einem bedeutenden Teil noch in Exportzeitschriften, besser noch direkt in Auslandzeitschriften. Rechnet man dabei durchschnittlich 150 RM für die Anzeige bei einem 14tägigen Erscheinen, so ergibt das je Zeitschrift mit Druckstöcken usw. für ein Jahr abzüglich Rabatt rd. 2000 RM. Mit dem Anzeigenpreis von 150 RM, einschließlich Placierungszuschlag, muß gerechnet werden, denn zumindest kommen für Werkzeugmaschinen 1/2-seitige Anzeigen in Betracht, da zum überwiegenden Teil die betreffenden Maschinen abgebildet werden und dadurch 1/4-seitige Anzeigen ausgeschlossen (vielleicht nicht ausreichend, d. R.) sind. Angenommen, die Firma inserierte in den führenden Fachzeitschriften, so kämen in Deutschland wenigstens sechs Zeitschriften in Betracht. Das ergibt eine Summe von 12 000 RM. Rechnet man noch die Export- und die Auslandzeitschriften hinzu, so sind dafür bestimmt weitere 10 000 RM erforderlich. Die angegebene Summe von 15 000 RM ist daher bei weitem zu gering, zumindest muß mit einer Summe von 20 000 RM gerechnet werden.

Zu b: Wesentliche Ersparnisse durch Verbilligung der Herstellungskosten der Drucksachen lassen sich nur durch Verringerung der Qualität erzielen. Gerade für Werkzeugmaschinen ist die Aufmachung des Prospektes im Auslande sehr ausschlaggebend. Eine Verbilligung der Drucksachen läßt sich allgemein erzielen, was noch viel zu wenig beachtet wird, durch ein druckfertiges Manuskript und eine Satzskeizze für den Setzer.

Bei der Herstellung der Prospekte würden zwei Farben unter Verwendung eines fein getöntes Papiers durchaus genügen. Die Schwere des Papiers würde sich richten nach dem Umfang der Drucksachen, bei einem zwölfseitigen Prospekt mittelschweres Papier, bei einem vierseitigen Prospekt ein schweres Papier, damit das Aussehen des Prospektes durch das leichte Einknicken der betr. Drucksache nicht leidet. Bei einer Auflage von 3000 Stück würde Buchdruck durchaus genügen, da dieser noch den Vorteil bietet, daß zahlreiche Druckstöcke für die fremdsprachlichen Prospekte wieder benutzt werden können. Tiefdruck und Offsetdruck kämen für diese Auflage nicht in Betracht.

Zu c: Eine Vergebung der Werbe-Planung und -durchführung an außenstehende Werbe-Organisationen oder Anzeigen-Expeditionen würde nicht verbilligend sein. Die Summe von 20 000 RM Zeitungsreklame kann ohne weiteres von einem erfahrenen Werbeleiter zweckmäßig verwendet und ausgenutzt werden. Ist das nicht der Fall, ist dieser seiner Aufgabe nicht gewachsen. Eine Auftragsvergebung an eine Anzeigen-Expedition ist nur empfehlenswert, wenn kein geeigneter Werbeleiter vorhanden ist, oder es sich um den Vertrieb von Markenartikeln in zahlreichen Tageszeitungen handelt. Die schwierige Wirtschaftslage der Verlagsanstalten, gerade der mittleren Verlagsanstalten, die am meisten für Anzeigen-Expeditionen in Betracht kommen, veranlaßt diese nicht selten zu einem Unterbieten der gegenüber den Anzeigen-Expeditionen angegebene Preise, um den Auftrag direkt zu erhalten und dadurch einen größeren Nutzen zu haben. Daher wären im vorliegenden Fall durch das Arbeiten mit einer Anzeigen-Expedition wesentliche Ersparnisse nicht zu erzielen.

2. Allgemeine Fragen der Werbemittel-Herstellung

a) Ist eine bestimmende Einflußnahme des technischen Betriebes an Maßnahmen der Vertriebsförderung für die Werbemittelherstellung notwendig oder von Vorteil? b) Inwieweit ist es richtig, sich bei der Herstellung von Werbeunterlagen von der Außenwelt, insbesondere von der Mitarbeit freischaffender Werbefachleute, unabhängig zu machen? c) Muß oder soll der industrielle Werbeleiter gleichzeitig Text- und Bildgestalter sein?

Eine bestimmende Einflußnahme, Punkt a, wird einstimmig abgelehnt, da dem Vertrieb in erster Linie kaufmännische Gesichtspunkte zugrunde liegen. Bedeutungsvoll ist in diesem Zusammenhang, „daß der Werbeleiter vor allen Dingen an erster Stelle mit den Vertretern, die dauernd mit der Kundschaft in Berührung sind, und an zweiter Stelle mit den Verkaufsleitern in einem regen Meinungsaustausch steht. Einsichtnahme in Kundenbriefe, Reklamationen und Vertreterberichte ist für erfolgreiche Werbung unerlässlich“ (Dr. Bäcker). Die zur Werbemittelherstellung erforderlichen technischen Angaben (Bauart, Güte, Verwendungszweck u. ä.) bedürfen einer Darstellungsform, aus der die wirtschaftlichen Vorteile des angelegtesten Erzeugnisses in einfacher Weise erkennbar sind. Die Beschaffung der für die Herstellung notwendigen technischen Unterlagen führt in der Regel zu einer engen Fühlungnahme von Vertrieb und Betrieb, die zu pflegen, mit zu den wichtigsten Aufgaben des Werbeleiters gehört. Zusammengefaßt stimmen die Meinungen grundsätzlich darin überein, daß eine vertriebsfördernde Einflußnahme technischer Betriebsquellen auf die Ausarbeitung und Gestaltung technischer Werbemittel von der Art des Erzeugnisses abhängig ist.

„Je stärker bei den Verkaufsvorgängen technische Momente im Vordergrund stehen und je weiter das Erzeugnis von der ausgesprochenen Massenfertigung entfernt ist, um so notwendiger ist die Hinzuziehung technischer Stellen.“

(Dr. Benedict.)

Eine enge Fühlungnahme mit dem Betrieb ist auch aus dem Grunde um so wünschenswerter, da sie dazu beitragen hilft, im Betrieb verborgene Verkaufspunkte der Vertriebsarbeit nutzbar zu machen. Andererseits ist sie aber auch ein

Weg, auf dem wichtige, von außen herkommende technische Einzelheiten dem Betrieb übermittelt werden können, um bei der Fertigung gegebenenfalls berücksichtigt zu werden. Einige Zuschriften heben besonders hervor, daß also auch der Vertrieb eine Einflußnahme auf die Fertigung ausüben vermag, die sich letzten Endes wieder verkaufstechnisch auswirkt. Übereinstimmung besteht darin, daß nur die Vertriebsleitung über alle Vertriebsmaßnahmen zu bestimmen haben darf. Von 10 Zuschriften, in denen zur zweiten Frage überhaupt Stellung genommen wurde, haben drei Zuschriften klar zum Ausdruck gebracht, daß die Vertriebsleitung in den Händen eines Ingenieurs zu liegen hat; in zwei Fällen wurde dagegen gesprochen.

Punkt b ist in Richtung der Mitarbeit eines Werbeleiters und in der eines Graphikers beantwortet worden. Inwieweit die Mitarbeit außenstehender Werbeleiter erforderlich ist, hängt von den jeweils gegebenen Verhältnissen ab. Die Mehrzahl der Zuschriften gelangt zu der Auffassung, daß auch dem tüchtigsten Werbeleiter von außen herkommende Anregungen gute Dienste leisten können.

Die Mitarbeit außenstehender Graphiker wird dagegen allgemein für notwendig befunden. Nach den Erfahrungen von Dipl.-Ing. Pachtner ist es ratsam, einen festangestellten Graphiker gleichzeitig zu beschäftigen. Ein konkreter Vorschlag zu Punkt b liegt nicht vor. Die Ausführungen zu Punkt c stehen mit vorstehendem in einem gewissen inneren Zusammenhang. „Je kleiner die Werbeabteilung ist, desto mehr muß der Werbeleiter „Mädchen für alles“ sein“ (Dr. Berlitzer). Einschließlich Dr. Berlitzer ist man aber der Meinung, daß der Werbeleiter in erster Linie Textler zu sein hat und vor allen Dingen Fähigkeiten zur Planung, Organisation und Durchführung aller Werbemaßnahmen aufweisen muß. Ihm müssen eingehende Kenntnisse wirtschaftlicher Zusammenhänge zur Seite stehen. Kenntnisse über Flächenaufteilung und Bildgestaltung sind für ihn in der Regel nur soweit erforderlich, um dem Graphiker eine beabsichtigte Darstellungsweise angeben und seine fertigen Arbeiten beurteilen zu können.

Dipl.-Ing. Bruckmann hat unsere Frage weitestgehend beantwortet. Wir haben seine Antwort als die beste ausgewählt.

Zu a: Ein geschicktes Hand-in-Hand-Arbeiten mit allen technischen Abteilungen ist eine der schwersten, aber auch wichtigsten Aufgaben des Werbeleiters, die nur er durchführen kann und ihm im eigenen Interesse der Firma stets den Vorrang vor einem freien Werbeberater geben muß. Zweck dieser Zusammenarbeit ist die Erfassung des im Augenblick Notwendigen und Möglichen für die Werbung und die Beschaffung der technischen Unterlagen. Damit muß der Einfluß der technischen Abteilungen aber endgültig aufhören.

Zu b: Die Werbeberater pflegen nur ganze Etats zu übernehmen. Sie halten sich von der Mitarbeit an wohlgeleiteten Werbeabteilungen aus verständlichen Gründen zurück; denn ihre Mitarbeit wird nur da erkannt und anerkannt, wo sie handgreiflich Erfolge erzielen können. Das ist aber bei den nur gelegentlich möglichen, wertvollen Ratschlägen und wirklichen Verbesserungen in den Werbemaßnahmen einer guten Werbeabteilung nicht möglich.

Zu c: Angenehm ist das natürlich. Ich halte davon die Vergabung als Textgestalter für die wichtigere. Der Werbeleiter braucht m. E. Stift, Pinsel und Linse nicht selbst zu führen, wenn er nur in der Lage ist, der Werbung den Grundgedanken zu geben und diesen bei allen Mitarbeitern durchzusetzen. Gegen die Verwendung eines so vielseitigen Genies als Werbeleiter spricht auch manches. Zunächst einmal ist die Vergabung selbstverständlich nicht nach allen Seiten gleich stark

ausgebildet. Es fragt sich auch, ob einem Werbeleiter überhaupt die erforderliche Zeit zur Verfügung steht, um selbst Entwürfe auszuführen, und schließlich besteht die Gefahr, daß die Werbung einer derartig geleiteten Abteilung einseitig wird. Es fehlen die vielen Anregungen, die der zur Mitarbeit herangezogene Künstler in die Werbung bringt und für die jeder Werbeleiter von Erfahrung, wenn er ehrlich ist, so unendlich dankbar ist. Denn auch bei dem Ideenreichsten kommt immer einmal ein Zeitpunkt, wo er unschöpferisch ist und sich mit einem Problem herumschlägt, für das sich keine Lösung finden will. In diesem Fall hat schon häufig die Anregung von außen den Anstoß zu einer glücklichen Lösung gegeben.“

3. Fragen der Anzeigengestaltung

a) Ist es auf die Dauer empfehlenswert, eine Anzeigenwerbung in ihrem äußeren Aufbau und in ihren Ausdrucksmitteln an traditionelle Formen des Geschäftszweiges oder auch des einzelnen Unternehmens zu binden? b) Verbürgen „repräsentative“ Anzeigen (plakatartig wirkende Künstler- oder ausgesprochene Bildanzeigen), allgemein oder für bestimmte Erzeugnisgruppen oder in stark preisgebundenen Industriezweigen, am sichersten ein Höchstmaß erreichbarer Anzeigenwirkung? c) Lassen sich die Wirkungsmöglichkeiten einer Anzeige durch Herausarbeitung oder Betonung von Merkmalen der Konstruktion, Herstellung oder Verwendung angebotener Erzeugnisse (besonders im vorherrschenden, bildlichen oder textlichen Blickfang der Anzeige) über die Erfolgsmöglichkeiten repräsentativer Anzeigen hinaus steigern, selbst wenn die herausgehobenen Vorteile nicht eine ausschließliche Besonderheit einer einzelnen Firma sind?

Eine Zusammenfassung aller Äußerungen zum Punkt a führt zu dem Schluß, daß eine Bindung an traditionelle Formen im Aufbau und in der Ausdrucksweise technischer Anzeigen grundsätzlich zu vermeiden ist. Dabei ist unter traditioneller Form eine dem heutigen Geschmacksempfinden widersprechende Darstellung verstanden. Diese ist also streng von einer Text-, Satz- und Bildanordnung zu unterscheiden, in der beispielsweise eine Schutzmarke, der Firmenname oder irgendein anderes typisches Merkmal fortlaufend in gleicher Art wiederholt und hervorgehoben wird. „Plump und verfehlt wäre, daß eine Firma jahraus, jahrein unverändert mit einem ganz bestimmten stereotypen Rahmen erscheinen würde“ (Dipl.-Ing. *Pachtner*). Wohl ist möglich, daß durch ein traditionelles Warenzeichen als schmückendes Beiwerk in nicht aufdringlicher Form auf das langjährige Bestehen eines Unternehmens hingewiesen werden kann. Im Ausland spielt ein langjährig bekanntes, eingeführtes Warenzeichen für das Vertrauen der Kundschaft zum Unternehmen eine große Rolle. Dagegen ist seine Verwendung im Inland, der oben gemachten Voraussetzung entsprechend, besonders eingehend abzuwägen. Bei der Anzeigengestaltung ist aktuelles und geistreiches Material zu verwenden, um auch den Anzeigenanhang zu einem „lesenswerten“ Teil einer Zeitschrift zu machen, — ein wichtiger Schritt zur Steigerung der vertriebsfördernden Wirkung technischer Anzeigen.

Dipl.-Ing. *Schmidt* ist der Auffassung, daß 90 vH aller Anzeigen Repräsentationsanzeigen (Punkt b) darstellen. Demgegenüber hat *Ronsdorf*¹⁾ am Beispiel einer Analyse der Anzeigen im VDI-Hauptversammlungsheft 1929 nahezu nur 50 vH Repräsentationsanzeigen festgestellt, sowie etwas über 15 vH Verkaufsanzeigen oder wenigstens Versuche in dieser Richtung. „Es gibt kein Erzeugnis, für das repräsentative Anzeigen vorteilhafter sind als Verkaufsanzeigen“ (Dr. *Benedict*). Dipl.-Ing. *Bruckmanns* Antwort auf unsere Frage lautet folgendermaßen: „Wer repräsentative Anzeigen will und sie womöglich von seinem Werbeleiter gegen dessen besseren Rat verlangt, beweist, daß er glaubt, eine Werbung nicht nötig zu haben.“ Nach Dr. *Bäcker* sind plakatartig und repräsentativ wirkende Anzeigen für wirtschaftliche Verbände angebracht. *Hans Storch* ist der Meinung, daß eine Künstleranzeige im

Plakatstil starke Beachtung erzwingt, was aber — in Beantwortung unserer Frage — noch nicht ein Höchstmaß erreichbarer Anzeigenwirkung darstellt. Die Bildanzeige dagegen — photographische Wiedergabe des Erzeugnisses — enthält alle die Eigenschaften, die den Beschauer von dem Wert und dem Vorteil des dargestellten Erzeugnisses zu überzeugen in der Lage sind. Die allgemein von vornherein ablehnende Stellungnahme repräsentativer Anzeigen ist denn auch wohl der Grund dafür, daß uns weitere Ansichten über die mögliche Wirkungsweise durch die Art ihrer Ausgestaltung nicht übermittelt wurden.

Die Frage, ob sich die Wirkungsmöglichkeiten einer Anzeige durch die Herausarbeitung oder Betonung von Merkmalen der Konstruktion, Herstellung oder Verwendung angebotener Erzeugnisse (Punkt c) über die Erfolgsmöglichkeiten repräsentativer Anzeigen hinaus steigern lassen, wird einstimmig bejaht. Sind die Vorteile der Erzeugnisse nicht ausschließlich Besonderheit einer einzelnen Firma, so ist es die Aufgabe der Werbeabteilung, beachtenswerte Werkeinrichtungen, Fabrikationsziffern u. ä. a. Unterlagen für die Text- und Bildgestaltung nutzbar zu machen. Bei preisgebundenen Erzeugnissen würde nach Dr. *Benedict* eine Gemeinschaftswerbung verschiedener Firmen oder eines Verbandes von Vorteil sein. Ist aber die Herausarbeitung besonderer Eigenschaften eines Erzeugnisses nicht im vorstehenden Sinne gebunden, so ist es durchaus nicht nötig, daß es sich hierbei um Darstellung einer Besonderheit handelt. Selbst eine bekannte Konstruktion oder Arbeitsweise, ein Anwendungsbeispiel oder Arbeitsmuster erragt die Aufmerksamkeit und ist für die Ausarbeitung eines Blickfangs dienlich, wenn man sich dabei die vielfachen photographischen Darstellungsformen nutzbar macht und sie mit Schrift sowie Satzordnung in einen harmonischen Einklang bringt (*Erich Krell*).

Dr. Berlitzer hat nun weitere, hier noch nicht erörterte Gesichtspunkte zur Beantwortung unserer 3. Frage herausgearbeitet. Wir erblicken in seiner Niederschrift die weitestgehende Antwort:

a) Ebenso wie die äußere Form und der innere Bau von Maschinen unterliegen auch Form und Bau von Anzeigen dauernden Änderungen. Bei jenen sind es Wirkung und Leistungsfähigkeit, bei diesen Ausdrucksformen des Zeitgeschmacks, aber auch das Ziel der Wirkungssteigerung, die den Wechsel verursachen. Eine Unternehmung, die in Anzeigen traditionelle, also veraltete Formen festhält, wird im Unterbewußtsein des Lesers die Empfindung erwecken, daß sie auch in ihrem Betrieb allzusehr am alten festhält, somit auch in der Bauart der Erzeugnisse mit der allgemeinen Entwicklung nicht Schritt hält. Selbst dort, wo sich die äußere Form von Schutzmarken, Signets und Packungen dem Bewußtsein der Abnehmer durch Jahrzehnte hindurch eingepägt hat, muß allmählich eine Modernisierung erfolgen. Haben doch selbst berühmte Firmenmarken, wie die Solinger Zwillinge, zahlreiche Änderungen durchgemacht (siehe Archiv für Buchgewerbe, 6, 7, 5) und erst neuerdings wurde die Notwendigkeit von Packungsmodernisierung betont (Reklame, Heft 2/1930).

b) Stellen wir uns folgende Szene vor: Der Reisevertreter einer Fabrik tritt in Frack und Zylinder zum Einkäufer ins Zimmer, stellt mit höchster Würde den Hut beiseite und sich mit den Worten vor: „Mein Name ist Meyer, ich verrete die Firma Schulze, sie erzeugt die besten Werkzeugmaschinen.“ Und dann legt er die Abbildungen dieser Maschinen dem erstaunten Käufer vor und versinkt in dumpfes Schweigen. So ein Vertreter wäre das genaue Abbild der repräsentativen Anzeige, die auch nicht mehr bietet als die Visitenkarte der Unternehmung mit Namen, Adresse, Fabrikationsprogramm und das Beiwerk unanschaulicher, unbewiesener Superlative nebst Bildern, auf denen die konstruktiven Einzelheiten, auf die es ankommt, oft gar nicht deutlich erkennbar sind.

1) T. u. W. Bd. 22 (1929) S. 265.

Repräsentationsanzeigen sind leider ein trauriges Überbleibsel aus der Jahrhundertwende. Solche Anzeigen verbürgen gerade in stark preisgebundenen Industriezweigen ein Mindestmaß erreichbarer Anzeigenwirkung, da ja aus ihnen das Wichtigste nicht ersichtlich ist, welche Vorzüge materieller oder ideeller Art das angebotene Erzeugnis von dem augenscheinlich gleich preiswerten des Wettbewerbs vorteilhaft unterscheiden. Und gerade in solchen ausführlichen Begründungen (reason why)-Anzeigen liegt ein Mittel, dem Preisdruck zu begegnen.

c) Es gibt sehr viele Möglichkeiten, die Wirkung von Anzeigen durch interessantes Beiwerk zu steigern. Denn auch der fachlich interessierte Techniker wird eine Anzeige gerne lesen, wenn sie für ihn Neuigkeitswert hat und dadurch mit dem sonst anziehungskräftigeren redaktionellen Teil einer Fachzeitschrift in Wettbewerb treten kann. Mit dem Blickfang, besonders graphischer Natur, ist es keineswegs getan, denn dieser kann naturgemäß nur den Blick anziehen, aber nicht zum Kauf der Ware reizen, nichts erklären, nicht überreden und überzeugen. Dies bleibt Aufgabe des Textes. Die bildlichen Darstellungen zeigen meist nur die tote, kalte Maschine, was aber den deutschen Anzeigen fehlt, ist die Brücke von der Unternehmung zum Kunden, der rein menschlich gefühlsmäßige Anteil, der warme Händedruck. Sind doch

Sympathien von Mensch zu Mensch, wie die Geschichte zahlreicher Verkäufer zeigt, oft das wirksamste Werbemittel. Warum dies nicht auch in Anzeigen mit benutzen? Man könnte hier doch auch, wie dies auf anderen Gebieten der Reklame längst üblich ist, Menschen sprechend und handelnd einführen. In amerikanischen Fachzeitschriften finden wir fast auf jeder Seite Abbildungen von Menschen, in deutschen fast nie. Daneben läßt sich in wirksamer Weise das Wohlwollen für eine Unternehmung (goodwill) durch schlichte Erzählungen aus der Geschichte der Firma, diskrete Anerkennungen von Kunden, Mitteilungen von besonderen Arten des Kundendienstes u. a. steigern, wobei dann über die Ware selbst nur auf einem kleineren Flächenanteil der Anzeige berichtet wird. Gewiß ist es auch möglich, Sonderheiten der eigenen Ware hervorzuheben, die zwar auch bei der des Mitbewerbers bestehen, aber ohne daß es der Kunde erfährt. Beispielgebend ist hierbei der um das Schlagwort: Sie ist geröstet (It's toasted) aufgebaute Werbefeldzug für die amerikanische Zigarette „Lucky Strike“. Lange nach seiner Inangsetzung meldeten sich die anderen Zigarettenfabriken mit dem schüchternen Bemerkung, daß selbstverständlich alle Tabake, auch ihre, durch Erhitzung vorbehandelt werden, nur hatten sie den Rauchern nie etwas davon erzählt.

Its. [1035]

Wandlungen des Absatzweges für industrielle Verbrauchsgüter in Amerika

Drei Hauptbestimmungsgründe für die Wahl des Absatzweges für industrielle Erzeugnisse führt der amerikanische Vertriebsforscher *Tosdal* in einem Referat¹⁾ vor der American Management Association an:

1. Verschärfung des Wettbewerbs der Verkäufer durch a) Erhöhung der Erzeugungsleistung der Betriebe, deren Grad vielfach den der durch die Einkommensgestaltung begrenzten Verbrauchssteigerung übertraf; b) Steigerung des Wettbewerbs als Ergebnis der Vermehrung der Unternehmungen und Geschäftszweige, die um einen Anteil am „Dollar des Verbrauchers“ kämpfen.

Die Intensität des Wettbewerbs ist durch Stärkung aller seiner inner- und zwischenbetrieblichen Faktoren (intra- and inter-industrial competition) gesteigert worden.

2. Anwachsen des Groß-Einkaufs (large scale buying) infolge des konzentrierten großen Bedarfs immer stärker hervortretender neuerzeitlicher Organisationsformen des Handels, wie Kettenläden, Warenhäuser, Einzelhändlerverbände, Einkaufsgemeinschaften; dazu kommt die gleichartige Wirkung der Zusammenschlüsse und Verschmelzungen von Unternehmungen. Die wesentliche Rückwirkung solcher Zusammenballung der Nachfrage auf die Wahl der Absatzwege beim Hersteller ist offensichtlich.

3. Besonderer Nachdruck, mit dem die Verbraucherswünsche, die Anforderungen der Abnehmer heute geltend gemacht werden. Der Kunde wählt, was er haben will, nimmt nicht mehr, was ihm angeboten wird. Das zwingt den Hersteller, für eine Verbindung zu sorgen, die ihm Sicherheit darüber verschafft, ob seine Erzeugnisse und seine besondere Geschäftspolitik in Übereinstimmung mit den Verbraucherswünschen steht.

Für alle drei Faktoren gilt, daß sie in Ursprung und Anfängen bis in die Vorkriegszeit zurückreichen, daß sie aber in den letzten zehn Jahren sich besonders entwickelt und auf die Gestaltung der neuen Absatzbedingungen stärksten Einfluß genommen haben. Die sogenannte „Revolution des Vertriebs“ in den letzten 10 Jahren wurde bestimmt durch den Grad, in dem die Bestimmungsgründe wirkten, nicht durch deren Neuartigkeit überhaupt.

Typen der Absatzwege

Für den Vertrieb industrieller Verbrauchsgüter gibt *Tosdal*, auf allgemein bekannten Grundlagen fußend, folgende Grundarten von Absatzwegen:

1. Übertragung der Vertriebsaufgabe an eine selbständige Agentur, die zwischen ihm und dem Großhandel vermittelt. Die Auswahl der Vertriebsstelle hängt teils von ihrer besonderen Aufgabe, teils vom Handelsbrauch ab. Normalerweise verkaufen diese Agenturen an den Großhandel, neuerdings notwendigerweise in steigendem Umfang auch an größere Einzelhändler.

2. Verkehr der Erzeuger mit dem Großhandel, der wiederum an den Einzelhandel weiterverkauft.

Dieser Weg über den Groß- zum Einzelhandel ist zwar sehr verbreitet für den Verbrauchsgüterabsatz, aber im Großhandel selbst haben sich Wandlungen vollzogen. An Stelle der gleichartigen Masse von Unternehmungen des allgemeinen Großhandels sind vielfach Spezial-Großhändler getreten. Vereinzelt selbständige Großhändler sind verdrängt durch Gruppen und Ketten von Großhandelsgeschäften unter einheitlicher Leitung. Einige Firmen liefern nur an Großverbraucher; andere haben sich eigene Ketten von Einzelhandelsgeschäften und Läden angegliedert und liefern überdies an unabhängige Einzelhändler; andere verkehren mit bestimmten unabhängigen Einzelhandelsorganisationen zu Vorzugsbedingungen; schließlich gibt es noch Großhandelsgemeinschaften. Einige dieser Arten von Großhandelsunternehmen stehen an der Grenze zwischen groß- oder einzelhändlerischer Hauptfunktion.

3. Vertrieb vom Erzeuger unmittelbar an den Einzelhandel; üblicherweise an unabhängige Einzelhändler, einzelne Ladengeschäfte, Warenhäuser, Spezialgeschäfte. Eingeschlossen ist dabei vielfach der Verkauf an Einkaufsgemeinschaften und andere freie Vereinigungen, die, wenn sie mächtig genug sind, Bezug unmittelbar vom Hersteller durchsetzen auch dann, wenn dieser sonst nur durch den Großhandel vertreibt. Umgekehrt schließt der Weg über den Einzelhandel ein die Lieferung an Kettenläden, an kettenmäßig zusammengeschlossene Warenhäuser und Fachgeschäfte usw.

4. Verkauf unmittelbar an den Verbraucher, wobei zu unterscheiden ist:

- a) Eigene Läden, vom Hersteller oder einem von ihm kontrollierten Hilfsunternehmen betrieben,
- b) Vertrieb durch Einzelverkäufer von Haus zu Haus,
- c) Post-Versandgeschäft.

5. Abweichung von einheitlichem Absatzweg durch Anwendung verschiedener Wege auf verschiedenen Ge-

¹⁾ Trends in the manufacturer's choice of marketing channels. By H. R. Tosdal, Professor of Marketing, American Management Association, Consumer Marketing Series Nr. 2. New York 1930 (Publ. A.M.A., C.M.2).

bieten oder gleichzeitig auf demselben Gebiet. Beispiele dafür zeigen sich in wachsender Zahl; häufig bedeuten sie ein Durchgangsstadium von einer mittelbaren zu einer mehr unmittelbaren Form.

Bestimmungsfaktoren für die Wahl des Weges

Die bei der praktischen Auswahl des Vertriebsweges mitbestimmenden Faktoren sind nach *Tosdal*:

1. Eigenart des zu vertreibenden Erzeugnisses; Zusammensetzung des Verbraucherkreises; Umfang und Erscheinungsform der Nachfrage; Erreichbarkeit des letzten Verbrauchers;
2. Bestehende Handelsorganisationen, deren Vorhandensein als reibungslos arbeitendes System einflußreicher Vermittler geeignet ist, einen Hersteller, der auf sie verzichten will, zur Übernahme ungewöhnlichen Wagnisses zu zwingen. Dieser Gesichtspunkt tritt heute vielfach zurück; die bestehenden Organisationen von Vermittlern haben vielfach nicht mit befriedigendem Wirkungsgrad gearbeitet. Aus dieser Anschauung der Hersteller stammen die Bestrebungen, durch neue Vertriebsverfahren Erzeuger und Verbraucher einander näherzubringen.
3. Grundsätze und Gesamtlage des Unternehmens beeinflussen die Entscheidung zwischen zur Wahl stehenden Absatzwegen (z. B. beschränkte Finanzkraft verbietet Ausbau einer Verkaufsorganisation für unmittelbaren Absatz an Verbraucher, Streben nach gleichmäßigem, ausreichendem Kundendienst führt meist zur Verkürzung der Absatzwege).

Hinsichtlich der Untersuchung von Vor- und Nachteilen der angeführten Möglichkeiten wird betont, daß jede Entscheidung gerechtfertigt sein muß durch Größe und Stetigkeit des Reingewinns, der sich bei der Benutzung des Absatzweges ergibt. Die zu beachtenden Faktoren sind: Umfang und Stetigkeit des Verkaufs, Bruttogewinn des Herstellers und Vertriebskosten. Es ist zu fragen: Wie wirkt der gewählte besondere Absatzweg auf Umsatz (Menge und Stetigkeit), Gewinnspanne (Bruttogewinn) und Vertriebskosten?

Nach einigen Betrachtungen über die Möglichkeiten des Vergleichs verschiedener Absatzwege nach diesen Gesichtspunkten wird hinsichtlich der allgemeinen Entwicklungsrichtung festgestellt, daß man zu unmittelbarer und schneller wirkenden Absatzwegen drängt.

4. Schließlich sind zu berücksichtigen die Entstehungs- und Entwicklungsbedingungen des Unternehmens sowie die persönlichen Vorzüge und Vorurteile der Angestellten. Solche individuellen Gesichtspunkte entziehen sich exakter Erklärung.

Tendenz zum unmittelbaren Verkehr zwischen Hersteller und Einzelhändler

Diese Entwicklungsrichtung zeigt sich zunächst in Geschäftszweigen, in denen die Hersteller gewohnter Weise durch Vertretungen oder Verkaufshäuser absetzen. So ergibt sich im amerikanischen Textilgeschäft das Bestreben der Fabriken, eigene Absatzorganisationen zu schaffen, hauptsächlich zwecks engerer Fühlung mit den Verbrauchern und besserer Anpassung an den Markt.

Eine zweite Ausdrucksform der gekennzeichneten Tendenz zeigt sich darin, daß bisher in ihrer Beziehung zum Markt vom Großhandel abhängige Fabrikanten anscheinend mehr und mehr sich an den Einzelhandel wenden, um die Absatzfähigkeit des Großhandels zu ergänzen oder

zu verdrängen; das bahnt sich besonders im Drogen- und Kolonialwarenhandel an, auch bei elektrischen Geräten zeigen sich Beispiele.

Übernahme der Großhandelsfunktion durch Hersteller- oder Einzelhandelsorganisationen

Eigenart und Umfang der Aufgabe, die sich aus dem Absatzweg über den Einzelhandel ergibt, bestimmen die besonderen Probleme, die zu lösen sind: Ausbau einer sehr großen und dichten Verkaufsorganisation unter Einfluß der Errichtung von örtlichen Lagern zwecks rascher Lieferung an die Händler, die vom Hersteller nicht schlechter bedient werden wollen als vom Großhandel, ferner unter Einbeziehung der Organisation für den Geld- und Kreditverkehr. Im Vergleich zum Absatz über den Großhandel wächst damit die Aufgabe in der Regel riesenhaft. Ausnahmen davon können als Sonderfall gelten. Allgemein dürfte aufstellbar sein, daß, je größer der Geschäftszweig und je höher die Menge ist, die ein Verkäufer tatsächlich absetzen kann, desto günstiger die Vorteile unmittelbaren Absatzes an den Einzelhandel sich auswirken, weil desto bessere Ausnutzung der Lager- und des Verwaltungspersonals, desto besserer Wirkungsgrad der Verkaufarbeit möglich wird. Indessen darf die Gegenbewegung nicht übersehen werden, die darin besteht, daß durch besondere Organisationsformen der Einzelhandel die Vertriebsarbeit übernimmt (nicht der Hersteller), die vorher dem Großhandel oblag, etwa durch freie Kettenläden und andere Mittel. Auch der Einfluß des Einzelhandels auf die Hersteller mehrt sich.

Kontrolle des Großhandels kann ein Mittel sein, unmittelbare Verbindung mit den Einzelhändlern zu sichern. Hier liegt der Fall am günstigsten, wenn das anzugliedernde Großhandelsunternehmen in seinem Gebiet einflußreich ist, wenn andere befriedigende Großhändler nicht zu erlangen sind, wenn der Fabrikant einen großen Anteil am Umsatz eines Großhändlers erzeugt und wenn der Hersteller glaubt, durch eine angegliederte Großhandlung mehr Verkaufshilfe und Kundendienst liefern zu können.

Von amerikanischen Fabrikanten geschaffene Einzelhandelsorganisationen nach Art der Kettenläden gab es schon vor dem Kriege; sie sind jetzt allgemeiner gebräuchlich geworden (z. B. Autoreifen). Bemerkenswert ist auch die Entwicklung eigener Verkaufsstellen seitens der Erdölindustrie, die nicht nur gelegentlich mangels geeigneter örtlicher Vertretung, sondern darüber hinaus eigene Verkaufsstellen geschaffen hat, um sich von dem häufigen Wechsel der selbständigen Händler von Gesellschaft zu Gesellschaft unabhängig zu machen. Im Bekleidungs- und Schuhgeschäft haben sich die eigenen Absatzorganisationen der Fabriken behauptet und ausgedehnt. Indessen ist noch keine so einheitliche Tendenz zu verzeichnen, daß man bestimmen kann, ob die Entwicklung sich überwiegend in der Richtung der Ausschaltung des Großhandels durch die Vertriebsmaßnahmen der Hersteller bewegen wird.

Keine Vertriebspolitik kann und darf starr bleiben oder werden in der Wahl des Absatzweges, weil die Grundlagen und Voraussetzungen wandelbar sind. Jeder Absatzweg oder jede Vertriebspolitik, die den Grundsatz verletzt, daß der Verbraucher zu vernünftigen Kosten zu beliefern ist, muß in die Brüche gehen. Diese Feststellung am Schluß der Ausführungen von *Tosdal* gilt in besonderem Maße auch für deutsche Versuche und Entwicklungen, auf die in nicht geringem Umfange ebenfalls zutrifft, was oben für die Vereinigten Staaten gekennzeichnet ist. Alle Beteiligten und Berufenen müssen sich bemühen, die Grundlagen und Zusammenhänge zu klären, die zu einer sicheren Beurteilung dieser vertriebsorganisatorischen Hauptfragen notwendig sind.

He. [979]

Der technische Wirtschaftsachverständige im Vergleichsverfahren industrieller Unternehmen

Von Dr.-Ing. DÖHNE, Dresden

Neben der Sanierung von Gesellschaften durch Kapitalherabsetzung allein oder in Verbindung mit Wiedererhöhung des Kapitals spielt im heutigen Wirtschaftsleben der Vergleich des Schuldners mit seinen Gläubigern außerhalb des Konkurses eine bedeutsame Rolle. Der Unternehmer, der nicht mehr in der Lage ist, seinen Verpflichtungen nachzukommen, kann den endgültigen Zusammenbruch durch einen „Vergleich“ (Präventiv-Akkord) vermeiden. Man unterscheidet den gerichtlichen und außergerichtlichen Vergleich.

Gerichtlicher Vergleich

Die den gerichtlichen Vergleich regelnde Vergleichsordnung hat die „Geschäftsaufsicht“ abgelöst, die im Grunde genommen auch nichts anderes war als ein Vergleichsverfahren. Seit dem 1. Oktober 1927 ist die Geschäftsaufsicht, die im August 1914 Gesetz wurde und auf den Schutz des infolge des Krieges ohne sein Verschulden zahlungsunfähig gewordenen Schuldners abgestellt war, aus dem deutschen Recht verschwunden. Wichtige Bestandteile von ihr aber sind in die heute gültige Vergleichsordnung (V.O.) vom 5. Juli 1927 übergegangen. Jede physische oder juristische Person kann nach ihr, wenn Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung in gewissem Ausmaße vorliegt, die Eröffnung des gerichtlichen Vergleichsverfahrens beantragen. Die Rechtfertigung des konkursabwendenden Zwangsvergleichs leitet sich aus den Nachteilen des Konkurses ab. Diese sind dessen lange Dauer, die sich schon aus den Fristen für die Forderungsanmeldungen, für die Erhebung von Feststellungsklagen und Klagen auf Aussonderung und Absonderung ergibt, ferner der Zwang, die Masse zu Schleuderpreisen ohne Rücksicht auf innere Werte und Möglichkeiten zu liquidieren, die hohen Kosten und vielen Prozeßstreitigkeiten, vor allem aber die Vernichtung der wirtschaftlichen Existenz des Schuldners. Hinzu kommen noch die schädlichen Ausverkäufe, die einen empfindlichen Preisdruck auf die Fabrikate des betreffenden Industriezweiges auszuüben pflegen. Demgegenüber bietet sich beim Erlaßvergleich dem Unternehmer die Möglichkeit, seine Firma durch eine Verabredung mit den Gläubigern auf den Erlaß eines Teils ihrer Forderungen zu retten, zumal wenn sich zur Durchführung des Vergleichs und Fortführung des Unternehmens der Beschaffung von weiteren Betriebsmitteln keine unüberwindlichen Schwierigkeiten entgegenstellen. Außer dem „Erlaßvergleich“ mit oder ohne Stundung der Vergleichsquoten, der die häufigste Form des Vergleichs darstellt, kennt das Gesetz noch den „Stundungsvergleich“, für den erleichterte Bedingungen hinsichtlich der Zustimmung der Gläubiger zugelassen sind. Ferner ist noch ein nicht ziffernmäßig bestimmter Erlaß-Zwangsvergleich möglich, der als „Liquidationsvergleich (Treuhandvergleich)“ bekannt ist. Bei ihm wird meist einem Dritten als Treuhänder das Vermögen zur bestmöglichen Verwertung für die Gläubiger übergeben; die Gläubiger wiederum erklären sich damit einverstanden, dem Schuldner denjenigen Betrag der Forderungen zu erlassen, der durch die Verwertung nicht gedeckt wird.

Zur Durchführung und Förderung des gerichtlichen Verfahrens dient eine Anzahl von Zwangswirkungen. So können u. a. nach der Eröffnung des Verfahrens die an ihm beteiligten Gläubiger Zwangsvollstreckungen gegen den Schuldner nicht mehr vornehmen (§ 32 V. O.), bestehende Pfändungen können sogar unter gewissen Voraussetzungen aufgehoben werden (§ 33 V. O.), die Nichterfüllung von laufenden Verträgen, die das Verfahren übermäßig belasten würden, ist mit Zustimmung des Gerichts in bestimmten Fällen zulässig (§ 28 bis 30 V. O.), Konkursanträge werden bis zur Entscheidung, die das Verfahren beendet, ausgesetzt (§ 31 V. O.), Anfechtungsrechte der beteiligten Gläubiger sind unterbunden; vor allem aber hat sich, wie es im Wesen des Zwangsvergleichs liegt, eine gewisse Minderheit der Gläubiger dem Beschlusse der Mehrheit auf eine gleichmäßige Befriedigung zu unterwerfen (§§ 5, 63 V. O.). „Vergleichstörer“ können daher überstimmt werden, und die vergleichsbereiten Gläubiger haben es nicht nötig, ihnen etwa unverhältnismäßige Vorteile zugestehen, um ihre Zustimmung zu erhalten.

Bietet so der Vergleich eine willkommene Handhabe, ein Unternehmen, das an sich lebenskräftig und vielleicht nur durch das Zusammentreffen widriger Umstände, z. B. durch große Ausfälle bei seiner Kundschaft, in eine schwierige Lage gekommen ist, wieder aufzurichten und ihm auch die innere Kraft zum Weiterbetrieb zu geben, so ist andererseits nicht zu bestreiten, daß häufig auch Gesellschaften, die konkursreif sind und keinen Schutz verdienen, durch einen Vergleich zum Nachteil der Volkswirtschaft vor der Vernichtung bewahrt werden. Es geht aber nicht an, daß Unternehmer bewußt und leichtsinnig einen Ausverkauf ihrer Waren vornehmen, um dann durch einen Vergleich den größten Teil der Schulden abzuschütteln und vielleicht dasselbe Spiel von neuem zu beginnen. Es ist daher durchaus zu verstehen, daß sich Gläubiger-Schutzverbände gebildet haben, die eine gemeinschaftliche Vertretung der Forderungen ermöglichen und eine scharfe Prüfung der Ursachen der Zahlungsunfähigkeit und der Garantien für die Zukunft sich zum Ziele gesetzt haben. Auch fordern die Verbände der Industrie und des Handels neuerdings ihre Mitglieder immer dringlicher auf, der Einleitung von Vergleichsverfahren nicht ohne weiteres zuzustimmen, sondern vorher eine genaue Nachprüfung zu veranlassen, ob etwa der Schuldner durch Nachlässigkeit oder Böswilligkeit seinen Vermögenszusammenbruch selbst herbeigeführt hat, ferner ob die Vergleichsquote angemessen und die Erfüllung des Vergleichs auch gesichert ist. Vielfach wird sogar eine Verschärfung der gesetzlichen Vorschriften und eine Erhöhung der Mindestquote von 30 vH gefordert. Es ist also nicht zu verkennen, daß durch den häufigen Mißbrauch, der mit dem Vergleichsverfahren getrieben wird, und durch die vielen Zusammenbrüche von Firmen, die schon kurze Zeit nach dem Vergleich dennoch dem Konkurs anheimfielen, in weiten Kreisen eine fast vergleichsfeindliche Stimmung entstanden ist. Das wird sich dahin auswirken, daß künftig nur Vergleiche mit verhältnismäßig hohen Quoten zustande kommen, und auch nur dann, wenn diese gesichert sind und das Unternehmen in Zukunft auf festen Füßen zu stehen verspricht. Um sich über die letzte Vorbedingung Klarheit zu verschaffen, bedarf es bei industriellen Betrieben einer Prüfung, ob die fabrikatorischen und organisatorischen Grundlagen gesund sind, und ob befriedigende Erträge bei Berücksichtigung der Verkaufs- und Marktverhältnisse erwartet werden können. Die Untersuchung der für

die spätere Entwicklung des Werkes maßgeblichen Faktoren sollte bei größeren Unternehmen mit Hilfe sachkundiger Berater vorgenommen werden. Dabei hat aber nicht nur der Kaufmann, Buchsachverständige und Jurist, sondern auch der „Fachmann“, also bei industriellen Gesellschaften der technische Wirtschaftsachverständige, der Ingenieur, Chemiker, Hüttenmann usw., ein gewichtiges Wort zu sprechen, worauf noch weiter unten einzugehen sein wird.

Die Sicherung des Vergleichsangebotes

Die materielle Prüfung des Unternehmens, vor allem die Feststellung der erforderlichen Abschreibungen auf die Anlage- und Betriebswerte, muß auch die Grundlage bilden für die Sicherung des Vergleichsangebotes. Ungesicherte Vergleiche bedeuten für die Gläubiger einen Sprung ins Ungewisse, und es ist begreiflich, daß für den Erfolg der Bemühungen, Schuldner und Gläubiger zusammenzubringen, die Frage der Sicherung entscheidend zu sein pflegt. § 15 Abs. 1 V. O. schreibt sogar vor, daß schon bei dem Antrag auf Eröffnung des Verfahrens Angaben darüber zu machen sind, ob und wie die Erfüllung des Vergleichs sichergestellt werden soll. Weiter bestimmt § 16 Abs. 1 Ziffer 5, daß wenn Sicherheit geleistet werden soll, ihre genaue Bezeichnung und, wenn sie in einer Bürgschaft besteht, die Bürgschaftserklärung beigefügt werden soll. Die wichtigste und beliebteste Art der Sicherstellung ist nun die selbstschuldnerische Bürgschaft durch einen einwandfreien, zahlungskräftigen Bürgen. Alle andern in Betracht kommenden Sicherheiten, z. B. Pfandrechte an beweglichen Sachen und Wertpapieren, sowie Grundpfandrechte bieten große praktische Schwierigkeiten oder verursachen untragbare steuerliche Belastungen. Häufig ist auch der Grundbesitz bereits verpfändet. Die Verhandlungen über die Sicherstellung der Quote gehören zu den schwierigsten des Verfahrens. Die Stellungnahme der Gläubiger ist dabei klar; sie suchen eine hohe Quote zu erreichen und werden deshalb dem Bürgen die vorhandenen Vermögensgegenstände als möglichst wertvoll hinstellen. Sie werden sich allerdings dessen bewußt sein, daß sie den Bogen nicht überspannen dürfen, da ihnen im Fall des Scheiterns der Verhandlungen und bei Verzicht auf einen ungesicherten Quotenvergleich nur wenig erfreuliche Aussichten bleiben: der Liquidationsvergleich oder der Konkurs. Für den Bürgen ist es schwieriger, die richtige Einstellung zu gewinnen. Fast immer hat er an der Weiterführung des Unternehmens ein großes Interesse, das ihn veranlaßt, Einfluß auf dessen Geschäftsführung zu nehmen und alles zu tun, um es wieder rentabel zu gestalten. Es wird sich dann oft für ihn darum handeln, auch das fehlende Kapital zur Weiterführung der Gesellschaft zu beschaffen, etwaige zu hohe Grundbelastungen zu beseitigen und überhaupt die volle Kreditfähigkeit des Unternehmens wiederherzustellen. Denn mit der Annahme des Vergleichs ist das Werk noch nicht saniert; dazu sind gewöhnlich Summen erforderlich, deren Aufbringung den Bürgen oder seine Hintermänner mehr belastet, als es durch die Bürgschaft geschieht. Hierdurch wird oft, nach außen sichtbar oder nicht, ein Besitzwechsel des Werkes eintreten. Es ist also selbstverständlich, daß der Bürge zu prüfen hat, welche Teile des Fabrikationsprogramms beibehalten werden sollten, welche technischen Verbesserungen vorzunehmen sind, ob Veränderungen in der Verwaltung notwendig werden, kurz, welche Maßnahmen erforderlich sind, um das in seinen Grundfesten erschütterte Unternehmen

künftig wieder ertragreich zu machen. Nur wenn eine Rentabilität erreicht werden kann, ist von seinem Standpunkt aus die Übernahme der Bürgschaft und ein Interesse an der Weiterführung des Werkes gerechtfertigt.

Hieraus folgt, daß in der Abwicklung von Vergleichsverfahren bei größeren produzierenden Unternehmungen der erfahrene Fachmann, sei es als gerichtlich bestellte Vertrauensperson, sei es als technisch-kommerzieller Berater der Gläubiger, Schuldner oder Bürgen, eine hervorragende Rolle zu spielen berufen ist. Handelt es sich doch um die künftige Ausgestaltung und Rationalisierung des Werkes, gegebenenfalls um einen Abbau ganzer Betriebszweige, die Aufnahme neuer Spezialitäten, die Feststellung der künftigen Selbstkosten und der Höhe des notwendigen Betriebskapitals, und um die Beurteilung der Verkaufsmöglichkeiten und Gewinnaussichten — also um die eigentlich lebenswichtigen Probleme des Unternehmens! Wichtig ist, daß derartige Berater schon in dem außergerichtlichen Vorverfahren, also in der Zeit von der Zahlungseinstellung bis zur Eröffnung des gerichtlichen Verfahrens, ihren Einfluß ausüben können, zumal in diesen kritischen Wochen die Vermögensübersicht (Vergleich-Status), auf den Tag der Zahlungseinstellung bezogen, aufgemacht werden muß, die umfassende fachtechnische Kenntnisse und Erfahrungen erfordert. Sie muß stets für den Zweck des Vergleichsantrags besonders aufgestellt werden und bildet eine verantwortungsreiche Aufgabe, die noch dazu in kürzester Zeit erledigt werden muß, weil der Status nach Kenntnisnahme und Beurteilung durch die Gläubiger bei der Beantragung des Verfahrens dem Gericht bereits vorgelegt werden muß (§ 16 V. O.). Dieser Status ist für die Entwicklung des Vergleichs maßgeblich. Auf ihm baut sich der Vorschlag des Schuldners auf. Erscheint das, was dieser anbietet, den Gläubigern zu gering, so können alle Bemühungen von vornherein scheitern; ist die Quote aber dem meist erst nach der Eröffnung des Verfahrens sich schlüssig werdenden Bürgen zu hoch, so werden die Gläubiger ihrer Verringerung den heftigsten Widerstand entgegensetzen, dem Bürgen gegebenenfalls die Sache verleiden und so vielleicht den Konkurs herbeiführen. Es ist deshalb gerechtfertigt, sich mit diesem Vergleich-Status näher zu beschäftigen, über dessen Aufstellung in der einschlägigen Literatur nur wenig zu finden ist.

Für die Bewertungen im

Status des Quotenvergleichs

gelten die Vorschriften des § 40 HGB. Es sind also sämtliche Vermögensgegenstände und Schulden nach dem Werte einzusetzen, der ihnen in dem Zeitpunkt beizulegen ist, für welchen die Aufstellung stattfindet. Neben dieser hinsichtlich ihrer Auslegung bekanntlich vielumstrittenen gesetzlichen Bestimmung gibt es keine scharfumrissenen Merkmale eines Status des Quotenvergleichs. Er entzieht sich einer strengen bilanzwissenschaftlichen Behandlung wegen der Unbestimmtheit der dabei zu beachtenden Umstände. Vieles bleibt bei ihm der Schätzung und dem Gefühl überlassen. Er ist weder gleichbedeutend mit dem „Normal-Status“, wie er für Aktiengesellschaften und verwandte Unternehmungen durch den § 261 HGB geregelt ist, noch mit dem „Konkurs-Status“, dem eine Zwangsrealisierung aller Werte in bestimmten Formen und gesetzlichen Fristen durch einen amtlichen Konkursverwalter zugrunde liegt. Er ist aber auch nicht identisch mit dem „Liquidations-Status“ solcher insolventen Unter-

nehmen, welche die Mittel zu einer geordneten Abwicklung der Liquidation nicht mehr aufbringen können, bei welchen dann von Verhältnissen ausgegangen werden muß, die denen des Konkurses sehr ähnlich sind. Man denke an produzierende Werke mit großen Maschinenwerten und umfangreichen Lagern von ganz- und halbfertigen Erzeugnissen! Der Status des ziffernmäßig bestimmten Quotenvergleichs muß davon ausgehen, daß der Zweck des Vergleichsverfahrens die Fortführung des Unternehmens ist. Es ist also den Gläubigern und schließlich auch der Öffentlichkeit der Beweis zu erbringen, daß in ihm genügende wirtschaftliche Kräfte vorhanden sind, um es lebensfähig und erhaltungswürdig erscheinen zu lassen. Dazu könnten die Vermögensgegenstände, vor allem die Vorräte — natürlich mit Abschreibungen, welche die ungünstigen Verhältnisse berücksichtigen — nach den Anschaffungs- und Herstellkosten, d. h. nach den Grundsätzen einer ordnungsmäßigen Buchführung, eingesetzt werden. Auf der andern Seite aber hat der Status zu beachten, daß das Ergebnis des Verfahrens auch die Auflösung des Unternehmens sein kann. Die Gläubiger wollen daher wissen, was in diesem Falle durch Veräußerung aller Werte zu erzielen ist, um ihre Stellung gegenüber dem Vorschlag des Schuldners zu gewinnen und die Frage, ob Vergleich oder Konkurs, entscheiden zu können.

Es müßten demnach eigentlich zwei oder gar drei Statusausfertigungen vorgenommen werden. Das Gesetz kennt aber nur eine Art der Vermögensübersicht. Um Mittelwerte zu erhalten, hilft man sich nun damit, daß man einen mehr oder weniger fingierten Fall zugrunde legt, nämlich eine Liquidation, wie sie bei der freiwilligen Auflösung von Firmen durchgeführt werden kann, die noch über genügende Betriebsmittel verfügen. Man fragt: „Was liegt bei ruhiger Abwicklung in der Masse?“ Man geht also davon aus, daß eine Liquidation unter Ausnutzung aller Möglichkeiten und unter Bereitstellung des erforderlichen Betriebskapitals in geordneter Weise erfolgen kann. Nur in diesem Sinne kann dann der „Quotenvergleich-Status“ als „Liquidations-Status“ bezeichnet werden. Durch diese Benennung dürfen also die Gläubiger sich nicht darüber täuschen lassen, daß sie bei einem Liquidationsvergleich und bei fehlenden Betriebsmitteln — und diese fehlen meist — ungünstigere Ergebnisse zu erwarten haben, als der Quotenvergleich-Status vermuten läßt. In diesem kommen nach dem Gesagten in Ansatz:

1. Die Anlagewerte (Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Werkzeuge usw.) zu den jeweiligen Marktwerten. Bei ihrer Feststellung wird eine vorsichtige und ruhige Art des Verkaufs vorausgesetzt.
2. Die Betriebswerte (Rohstoff- und Warenvorräte, Außenstände, Wechsel usw.) zu Veräußerungswerten, die wesentlich unter den allgemeinen Verkaufswerten zu liegen pflegen.

a) Die Vorräte erfordern große Abschreibungen, weil sich bei einem liquidierenden Unternehmen die Fertigfabrikate in der Regel nicht zum vollen Herstellpreis abstoßen lassen und es bei den halbfertigen Erzeugnissen und den Rohstoffen auch bei ruhiger Abwicklung der Liquidation nicht möglich zu sein pflegt, alles aufzuarbeiten oder gut zu verwerten, so daß ein mehr oder weniger großer Teil dem Schrott anheimfällt. Es ist ferner zu beachten, daß etwaige Eigentumsvorbehalte bei den von auswärts bezogenen Fertigteilen und den Rohstoffen berücksichtigt werden müssen und vor allen Dingen rücksichtslos abzuschreiben ist, was irgendet-

als „Ladenhüter“ im Hinblick auf die künftige Entwicklung des Werkes angesprochen werden könnte.

b) Bei den Außenständen und Wechseln ist ebenfalls ein scharfer Maßstab anzulegen und nicht zu vergessen, daß jede Zahlungseinstellung eines größeren Werkes viele Existenzen in Mitleidenschaft zu ziehen pflegt.

3. Bei den Verbindlichkeiten, zu denen u. a. auch das Obligo aus noch umlaufenden Wechseln gehört, sind ebenfalls reichliche Rückstellungen zu machen, zumal wenn aus der Ablehnung der Erfüllung laufender Verträge nach § 28 V. O. mit Schadenersatzansprüchen gerechnet werden muß.

Die Abschätzung der Betriebswerte bedeutet wohl die schwierigste Aufgabe bei der Aufstellung des Status. Neben der Bewertung der Debitoren ist es die der Vorräte, welche den schärfsten Kampf zwischen den Parteien hervorzurufen pflegt. Hier ist es nicht damit getan, daß ein Buchsachverständiger die Inventurlisten darauf prüft, ob die Preisansätze den Vorschriften des Handelsgesetzbuches entsprechen und Abschreibungen gemacht sind, die nur auf den ersten Blick reichlich erscheinen. Es muß vielmehr der künftige Arbeitsplan des Werkes ins Auge gefaßt werden. Von ihm hängt es ab, wie die Lager der Rohstoffe, genormten oder vorgearbeiteten Teile und der sonstigen Halbfabrikate in Ansatz zu bringen sind. Hier muß eben der branchekundige Fachmann in erster Linie gehört werden, der in der Lage ist, sich schnell einen Überblick über die Verwertbarkeit der Maschinen, Einrichtungen und Vorräte für die spätere Fabrikation zu verschaffen.

Aus dieser Forderung der Berücksichtigung des künftigen Arbeitsplans geht aber hervor, wie schwierig es ist, den Status schon in dem vorgerichtlichen Verfahren, also in einer Zeit, in der über die Fortsetzung des Werkes meist nur die unklarsten Vorstellungen bestehen, aufzumachen. Tatsächlich zeigt auch die Praxis, daß seine endgültige Form, insbesondere hinsichtlich der Betriebswerte, sich erst während des Verfahrens in den Verhandlungen über die Sicherstellung des Vergleichsangebotes und die Art der Fortführung des Unternehmens allmählich herausbildet. Einen wie großen Einfluß bei diesen Erörterungen und Modifikationen aber die ursprüngliche Gestalt des Status, wie sie dem Gericht und den Gläubigern bekanntgegeben wurde, ausübt, ist oben genügend hervorgehoben worden.

Nur durch ein verständnisvolles Zusammenarbeiten des Buchsachverständigen mit dem technischen Wirtschaftssachverständigen kann bei größeren Vergleichsverfahren produzierender Gesellschaften ein zweckmäßiger Status aufgestellt und vermieden werden, daß der Bürge zu seiner Sicherheit große Abschläge von den eingesetzten Betriebswerten macht und so eine unberechtigt niedrige Quote errechnet. Das wird er aber immer tun, wenn nicht die Schätzungen und Bewertungen im Status sorgfältig und unter Berücksichtigung der späteren Arbeitsweise des Werkes erfolgt sind. Die Schwierigkeiten, die sich der Sicherstellung einer wirklich angemessenen Vergleichsquote in den Weg stellen, und viele andere Erscheinungen des Vergleichsverfahrens — es sei z. B. auf den Fall hingewiesen, daß einige Großgläubiger zugunsten der andern Gläubiger sich mit einer niedrigeren Quote zufrieden geben, nur um im Konkurs nicht so gut wie alles zu verlieren — bedeuten aber auch eine ernste Warnung vor einer zu

großen Schematisierung und Beengtheit der gesetzlichen Vorschriften. Jeder Fall liegt anders, und ein Handelsunternehmen ist z. B. mit einem industriellen Unternehmen nicht zu vergleichen.

Wenn es auch nicht der Zweck des Vergleichsverfahrens sein kann, kranken Unternehmen, die niemals wieder gesund werden können, ein Scheindasein zum Schaden der Allgemeinheit zu ermöglichen, so sollte aber andererseits darauf geachtet werden, daß nicht durch eine allzu feinhühlende Gesetzesmaschine auch gute Weizenkörner neben der Spreu vernichtet werden. Unsere Volkswirtschaft kann es sich heute weniger denn je leisten, daß in amtlichen oder privaten Konkursen Werte verschleudert werden, die vielleicht noch hätten nutzbar gemacht werden können. Auch von diesem Gesichtspunkt aus sollten die Bestrebungen beurteilt werden, die darauf hinauslaufen, die gesetzlichen Bestimmungen im Vergleichsverfahren zu verschärfen, womit allerdings nicht gesagt sein soll, daß die Vergleichsordnung nicht in wichtigen Punkten dringend verbesserungsbedürftig ist¹⁾.

Außergerichtlicher Vergleich

Neben dem gerichtlichen gibt es noch den oft vorkommenden außergerichtlichen Vergleich, der grundsätzlich als eine ideale Lösung von Insolvenzschwierigkeiten wegen seiner weitgehenden Schonung und Erhaltung der Werte und wegen seiner geringen Kosten zu bezeichnen ist. Er läßt sich durchführen ohne die schwere Schädigung des Ansehens des Unternehmens, welche die Öffentlichkeit des gerichtlichen Verfahrens, die Einzelbenachrichtigungen der Gläubiger, die Beschränkung der Geschäftsführung, der Hinweis auf die Lage des Schuldners in allen geschäftlichen Äußerungen usw. zur notwendigen Folge haben müssen. In gut gelagerten Fällen ist es sogar möglich, den Vergleich in aller Stille zu beenden und dadurch die Erschütterung des Kredits der Firma auf ein Mindestmaß zu beschränken. Die gesamten Bewertungsverhältnisse werden somit günstiger zu beurteilen sein, da Aussicht vorhanden ist, daß das Verfahren in einfacher Weise durchgeführt wird und das Unternehmen in Kürze wieder einen wohlgeordneten Betrieb aufnehmen kann.

Die Nachteile und Schwierigkeiten des außergerichtlichen Vergleichs sind in dem Fehlen einer besondern gesetzlichen Regelung begründet. Er stützt sich ausschließlich auf den § 397 BGB (vergl. auch § 779 BGB) und die allgemeinen Befehle der Rechtsordnung. Es entfallen also die beim gerichtlichen Vergleich erwähnten Zwangswirkungen auf die Gläubiger; der Schuldner ist daher schutzlos gegenüber „Akkordstörern“, also unverständigen, selbstsüchtigen oder böswilligen Gläubigern, die jedes Entgegenkommen von vornherein ablehnen. Zwar ist es „verkehrsüblich“, ganz geringe Gläubigerminderheiten als nicht vergleichshindernd anzusehen; es können aber, da es sich um einen freiwilligen Akkord handelt, keineswegs so große Widerstände überwunden werden, wie es beim gerichtlichen Zwangsvergleich möglich ist.

Die Zustimmung der Gläubiger wird in der Regel nur bei dem Angebot einer hohen Quote zu erreichen sein, die eine verhältnismäßig günstige Lage des Schuldners voraussetzt. Vorteilhaft ist dabei das Wegfallen der bedeutenden Kosten des gerichtlichen Verfahrens und die

Zulässigkeit höherer Bewertungen. Auch hier ist also die Aufmachung eines sorgfältig durchgearbeiteten und klaren Status von größter Wichtigkeit.

Der technische Sachverständige, der dabei mitwirkt, kann meist ohne die Hast, die dem Vorverfahren beim gerichtlichen Vergleich anhaftet, die Pläne für die Reorganisation und gegebenenfalls die völlige Umstellung des Unternehmens durcharbeiten und bei der Bewertung insbesondere der Rohstoffe und Halb- und Fertigwaren von Voraussetzungen ausgehen, die sich denen des „Normal-Status“, wie er oben gekennzeichnet ist, stärker nähern, als es beim gerichtlichen Verfahren angängig ist.

Sollte sich ein solches später als unvermeidlich herausstellen, so werden die schädlichen Einflüsse in der neu aufzustellenden Vermögensübersicht deutlich zum Ausdruck kommen müssen. Es wird für die Gläubiger oft wertvoll sein, sich rechtzeitig beide Status-Ausfertigungen vorlegen zu lassen, damit ihnen nicht vielleicht nur aus unüberlegter Hartnäckigkeit oder durch falsche Voraussetzungen die Vorteile der höheren Quote des außergerichtlichen Vergleichsverfahrens verlorengehen.

Liquidationsvergleich

Ein Wort noch zu den Liquidations- oder Treuhandvergleichen, die nach § 6 V. O. ebenfalls zulässig und an keine ziffernmäßig bestimmte Quote gebunden sind. Man hat in ihnen insofern eine Gefahr erblickt, als sie zu einer Umgehung der Vorschrift der gesetzlichen Mindestquote führen könnten. Bei ihnen handelt es sich aber, im Gegensatz zu den Vergleichen, die eine Fortführung der Gesellschaft bezwecken, darum, daß der Unternehmer seine wirtschaftliche Existenz selbst vernichtet und in der Regel sein gesamtes Vermögen oder einen Teil davon einem Treuhänder der Gläubiger zur Verteilung an diese übergibt. Die Allgemeinheit dürfte daher kein Interesse daran haben, den Liquidationsvergleich gänzlich ausgeschaltet zu sehen. Die Gläubiger sollten ihm aber nur dann zustimmen, wenn die Geldmittel zur Verfügung stehen, die zu seiner ruhigen Abwicklung erforderlich sind. In diesem Falle, der allerdings nicht oft vorliegt, kann ein Liquidationsvergleich Vorteile gegenüber dem Konkurs haben. Fehlt aber das Betriebskapital, so kann er ruinöser sein als ein Konkurs.

Auch hier werden weitere gesetzliche Schranken und Beengungen der Vielgestaltigkeit des Lebens nicht gerecht werden können. Der Gläubiger wird von Fall zu Fall seine Entscheidung zu treffen haben. Seine Selbsthilfe muß darin bestehen, sich auf Grund des Urteils eines branchekundigen Fachmannes ein zutreffendes und klares Bild von den Verwertungsmöglichkeiten der Masse zu verschaffen. Dann ergibt sich der richtige Weg von selbst.

Literaturverzeichnis:

- Cahn*, Vergleichsordnung.
- Levy*, Kommentar zur Vergleichsordnung.
- Lucas*, Die neue Vergleichsordnung.
- Kiesow*, Vergleichsordnung, Kommentar.
- Emmerich*, Die Sanierung.
- Weinberg-Manasse*, Das Gesetz über den Vergleich zur Abwendung des Konkurses.
- Manasse-Levy*, Die Vergleichstechnik bei Zahlungsschwierigkeiten.
- Gerstner*, Bilanz-Analyse.
- Chenau-Repond*, Kaufmännische Bilanz, Bücherabschluß, Steuerbilanz.

¹⁾ Vergl. die Vorschläge zu einer Reform der Gesetze in der Schrift „Die reformbedürftige Vergleichsordnung“ vom Verband der Vereine Creditreform e. V. in Leipzig.

Geschäftspolitik auf mathematischer Grundlage

Von REINHARD HILDEBRANDT, Bremen

Das mathematische Verfahren, dessen Stärke in seiner unerreicht großen Übersichtlichkeit und der Ermöglichung weitreichender Vorausplanungen liegt, verdient in unserer Zeit erschreckend niedriger Beschäftigungsgrade ganz besondere Beachtung. In welchem Umfange die Erzeugnisse nur durch das Sinken des Beschäftigungsgrades verteuert werden, ferner von wievielen veränderlichen Faktoren diese Verteuierung abhängt, wird durch die Entwicklung einer allgemeingültigen Formel sowie durch einige Beispiele untersuchter Fabriken gezeigt. Ferner wird auf Grund neuerer Untersuchungen der Nachweis geführt, daß die Voraussetzungen für die Anwendbarkeit des mathematischen Verfahrens, namentlich der annähernd geradlinige Verlauf der Gemeinkosten, in der Praxis weitaus häufiger anzutreffen sind, als man dies bisher anzunehmen geneigt war.

Als ich im Jahre 1925 bei Julius Springer meine Schrift „Mathematisch-graphische Untersuchungen über die Rentabilitätsverhältnisse des Fabrikbetriebes“ herausgab und darin die Anwendbarkeit mathematischer Denkweise und Ausdrucksformen für die Zwecke der Geschäftspolitik und Betriebsgebarung nachzuweisen versuchte; stand der errichtete Bau auf verhältnismäßig schmaler Grundlage. Es war jedoch in den bis 1910 zurückreichenden Untersuchungen — ich habe erstmalig im Maiheft 1912 von „Technik und Wirtschaft“ kurz darüber berichtet — eine umfangreiche Forschungsarbeit enthalten, deren Ergebnisse ausschließlich der Praxis entstammten und, soweit es sich damals übersehen ließ, nicht nur in den von mir geleiteten Betrieben, sondern auch anderswo sich hatten feststellen lassen. Die wieder und wieder beobachtete Erscheinung, daß neben den Werkstoffen und Fertigungslöhnen auch die Gemeinkosten einen in Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrade im wesentlichen geradlinigen Verlauf zeigten und bei gleichen Beschäftigungsgraden immer annähernd dieselben Werte wieder erreichten, konnte nicht gut eine Einzelercheinung nur weniger Werke sein. Eine Nachprüfung auf breiterer Grundlage ist infolge der durch Krieg und Inflationszeit gestörten wirtschaftlichen Verhältnisse zunächst nicht möglich gewesen. Soweit es mir später gelang, Einblick in neuere Ergebnisse zu nehmen, für deren gütige Überlassung den betreffenden Firmen auch an dieser Stelle verbindlich gedankt sei, habe ich jedoch die früheren Beobachtungen im wesentlichen bestätigt gefunden. Setzt man den geradlinigen Verlauf der Kurven zunächst einmal als gegeben voraus, so entsteht als einfaches geometrisches Gebilde von unerreichter Anschaulichkeit das Rentabilitätschaubild. Aber erst durch die Darstellung seiner grundsätzlichen Zusammenhänge in mathematischen Funktionen und die dadurch ermöglichte Loslösung von der Einzelbetrachtung gelangt man zu jener wirklichen Beherrschung des gesamten Gebietes, die der empirischen Denkweise unerreichbar geblieben ist.

Ergebnisse aus der Praxis

Die folgende Untersuchung soll der Feststellung dienen, in welchem Umfange die Annäherung besonders der Gemeinkosten an den theoretisch geradlinigen Kurvenverlauf in der Praxis anzutreffen ist. Gleichzeitig ist Genaueres über die Verschiedenartigkeit des Verhältnisses der festen zu

den proportionalen Anteilen der Gemeinkosten zu ermitteln, über das seinerzeit so gut wie überhaupt nichts bekannt war. Theoretische Überlegungen haben hierbei keinen Zweck und führen zu nichts. Entscheidend sind ausschließlich tatsächliche Ergebnisse der Praxis in möglichst großer Zahl. Derartige Unterlagen liegen auch heute noch nicht in überwältigender Fülle vor; sie reichen aber aus, um ein bereits wesentlich besseres Urteil zu gewinnen, als es noch vor kurzer Zeit möglich gewesen wäre.

Als eine besonders wertvolle und aufschlußreiche Arbeit sehe ich in dieser Beziehung eine von Seyderhelm im Auftrage des VDMA herausgegebene Schrift an¹⁾. Für die vorliegende Untersuchung ist darin die Tafel 16 von Bedeutung, die das Steigen und Fallen der Gemeinkostenätze für Eisengießereien, Schmieden, mechanische Werkstätten sowie die Gesamtbetriebe anzeigt. Abschreibungen und Verzinsung berücksichtigt Seyderhelm aus bestimmten Gründen nicht, jedoch ist das ohne Bedeutung, weil sie in gleichen Beträgen auf die einzelnen Monatsergebnisse umgelegt werden können und lediglich eine Parallelverschiebung der Linien nach oben bewirken.

Aus der Tafel 16 läßt sich das Verhältnis der absoluten Beträge errechnen und in Schaubildern darstellen, vgl. Abb. 1 bis 5. Der geradlinige Verlauf der Kurven tritt überall hervor. Feste und proportionale Gemeinkostenanteile sind durch den Faktor

$$i = \frac{\text{Feste Kostenanteile}}{\text{Feste} + \text{Proportionale Kostenanteile}}$$

ausgedrückt und beigeschrieben. Auffallend sind die starken Schwankungen dieses Wertes i innerhalb jeder Gruppe. Da nun, wie auch überlegungsmäßig einzusehen ist, der feste Kostenanteil bei sinkendem Beschäftigungsgrad die vH -Sätze außerordentlich stark beeinflußt, und seine sorgfältigste Berücksichtigung deshalb ebenso wichtig ist wie die des Beschäftigungsgrades selbst, so erhebt sich allerdings die Frage, ob Seyderhelms Vorgehen noch zulässig ist, wenn er schließlich diese verschiedensten Größen von i zusammenwirft und daraus arithmetische Mittelwerte bildet, die dann den endgültigen Schlüssen sowie einer einfachen Formel zugrunde gelegt werden. Es darf nicht übersehen werden, daß eine Unsicherheit bezüglich der Grenzen ihrer Anwendbarkeit besteht, durch die Fehlerberechnungen in den vH -Sätzen von unzulässiger Größe möglich werden. Von einer Gleichartigkeit der Betriebe kann in bezug auf das, worauf es hier ankommt, angesichts der großen Verschiedenheiten der festen Kostenanteile jedenfalls nicht gut gesprochen werden. Wir wissen über die Größe der festen Kostenanteile auch heute noch sehr wenig, und gerade Seyderhelms Untersuchungen scheinen erneut zu beweisen, daß ihre größten und kleinsten Werte mit allen möglichen Abstufungen innerhalb jedes Industriezweiges und jeder Betriebsgruppe auftreten können. Diese Erkenntnis dürfte die Forderung nach individueller und damit genauester Behandlung jedes einzelnen Betriebes als zwingend erscheinen lassen. Es liegt auch kein Grund vor, auf diese Genauigkeit zu verzichten, da sie von dem mathematischen Verfahren ohne Schwierigkeiten erfüllt wird. Zahlentafel 1 zeigt, wie sich beispielsweise ein bei dem Beschäftigungsgrad $m=1$ vorhandener Unkostensatz von $q=300$ vH nach der mathematischen Formel von der Form $q_m = f(q, m, i)$ in Abhängigkeit von m und i

1) K. Seyderhelm, Unkostensätze und Nebenbetriebskosten in Maschinenfabriken und verwandten Betrieben unter besonderer Berücksichtigung des Beschäftigungsgrades. Berlin 1929, Maschinenbau-Verlag m. b. H.

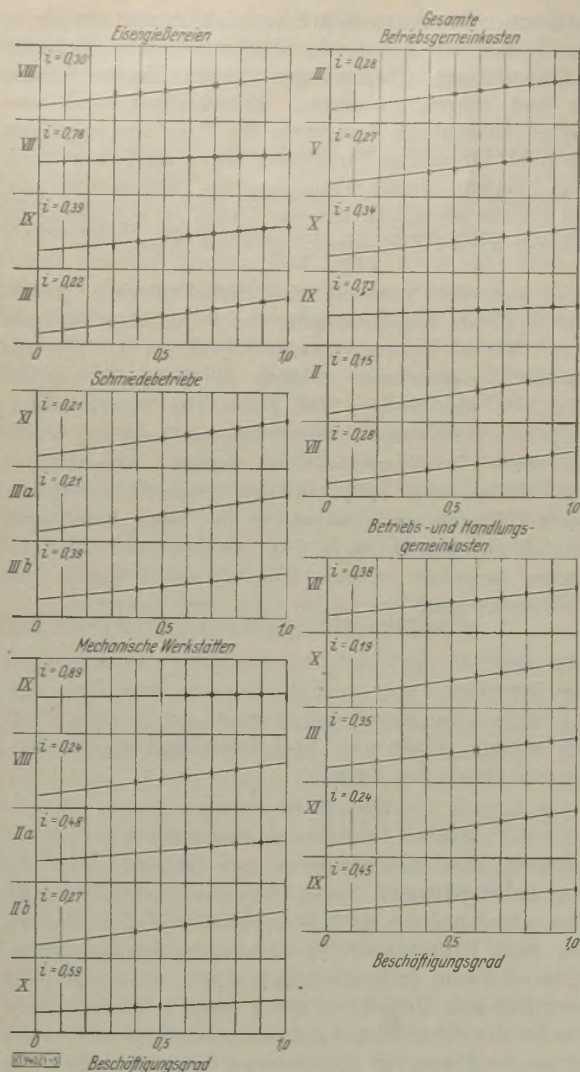


Abb. 1 bis 5. Abhängigkeit der Gemeinkosten vom Beschäftigungsgrad nach Seyderhelm

verändert. Um den Unterschied ersichtlich zu machen, sind in die letzte Spalte auch die nach Seyderhelms Formel von der Form $q_m = f(q, m)$ errechneten vH-Sätze eingesetzt. Darnach läßt sich beurteilen, wie die Verschiedenheit von i sich auswirkt und wo die Unterschiede unzulässig groß werden.

Zahlentafel 1. Veränderung des Unkostensatzes nach Beschäftigungsgrad m und festen Kostenanteilen i

m	$i =$							nach Seyderhelm
	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	
1,0	300	300	300	300	300	300	300	300
0,8	315	323	330	338	345	353	360	334
0,6	340	360	380	400	420	440	460	388
0,4	390	435	480	525	570	615	660	473
0,2	540	660	780	900	1020	1140	1260	670

In Abb. 6 sind die Verhältnisse einer von mir untersuchten Werkzeugmaschinenfabrik für etwa 200 bis 250 Arbeiter dargestellt. Die Unterlagen entstammen den Jahren 1925 bis 1926 und zeigen Monatsergebnisse. Die Fabrik besitzt Eisengießerei und Modelltischlerei sowie eigene Verkaufsorganisation. Die Kraft wird im Sommer aus dem Überlandnetz, im Winter aus der eigenen Anlage bezogen. Be-

triebs- und Handlungsgemeinkosten sind übereinander angeordnet, so daß die obere Linie zugleich die Gesamtgemeinkosten darstellt. Außerdem sind die Hilfslöhne eingetragen. Die letzten betragen bei Vollbeschäftigung 28 vH der Fertigungslöhne, verlaufen vollkommen geradlinig und sinken auf $i = 0,11$ ab. Dies muß als ein sehr gutes Verhältnis bezeichnet werden und deutet, ebenso wie der fast völlig geradlinige Verlauf der Betriebsgemeinkosten, auf eine straffe Organisation hin. Die Handlungsgemeinkosten weisen etwas größere Schwankungen um die mittlere Linie auf, die überwiegend dem hierunter geführten Vertriebsunkostenkonto zur Last fallen. Die festen Kostenanteile stellen sich für die Betriebsgemeinkosten auf $i = 0,34$, für die Handlungsgemeinkosten auf $i = 0,47$ und für die Gesamtgemeinkosten auf $i = 0,39$. Hierbei sind, was für die Zwecke der Preispolitik notwendig ist, Abschreibungen und Finanzdienst mit eingeschlossen.

Zahlentafel 2 zeigt die gute Übereinstimmung zwischen den buchmäßig und mathematisch ermittelten vH-Sätzen der Gesamtgemeinkosten dieser Fabrik.

Zahlentafel 2. Buchmäßig und mathematisch errechnete Gesamt-Gemeinkostensätze

Beschäftigungsgrad	0,18	0,28	0,30	0,35	0,61	0,89	0,94	1,0
a) buchmäßig . . .	603	420	358	368	256	222	204	229
b) mathematisch . .	593	426	406	368	266	223	218	213

Abb. 7 zeigt weiter das unter Hinzunahme der Werkstoffe und Fertigungslöhne entworfene Rentabilitätschaubild dieser Fabrik. Wenn angenommen wird, daß noch bei einem Beschäftigungsgrade $m = 0,40$ ohne Verlust gearbeitet werden soll, so muß man über den kritischen Punkt K die Preislinie AB legen, die mit der Selbstkostenlinie rechts ein Gewinn- und links ein Verlustdreieck bildet. Nach der Preislinie errechnen sich die Verkaufspreise der Erzeugnisse. Der Verlust nimmt nach Maßgabe des Verlustdreiecks mit sinkendem Beschäftigungsgrade stetig zu und erreicht seinen theoretischen Höchstwert bei Stillstand.

Eine interessante Arbeit auf diesem Gebiete, die der Vergessenheit entrissen zu werden verdient, brachte Paul Rott im Augustheft 1914 von „Technik und Wirtschaft“²⁾. Er untersuchte die Zahlenunterlagen von vier größeren Maschinenfabriken aus dem Rheinland und Westfalen, die reinsten Maschinenbau ohne Massenfabrikation betrieben. Die Untersuchungen erstreckten sich bei allen über einen Zeitraum von sechs Jahren. Der Umstand, daß Rott als Maßstab für den Beschäftigungsgrad den Herstellungswert in Markbeträgen an Stelle der heute üblichen Fertigungslöhne wählte, mindert den Wert der Abhandlung nicht. Unbequemer ist es schon, daß nicht die Fertigungslöhne, sondern die gesamten Löhne einschließlich der Hilfslöhne eingesetzt sind. Unsere heutigen Kenntnisse ermöglichen aber trotzdem eine ziemlich sichere Rekonstruktion der damaligen Verhältnisse. Abb. 8 zeigt das nach Rotts Angaben erhaltene Schaubild. Die Gesamtlöhne verlaufen geradlinig, worin zugleich der Beweis liegt, daß auch die Hilfslöhne als geradlinig veränderlich vorausgesetzt werden dürfen. Geradlinig verlaufen ferner die Gesamtgemeinkosten. Beide schneiden auf der Ordinatenachse die entsprechenden festen Kostenanteile ab, und mit Hilfe ihres festen Kostenanteils lassen sich die Hilfslöhne von den Fertigungslöhnen mit einiger Sicherheit trennen.

²⁾ Paul Rott, Saarbrücken: Unkosten- und Lohnverschiebung bei wechselnder Produktion. T. u. W. Bd. 7 (1914) S. 681.

Die gesuchte Linie hat dabei zwei Bedingungen gleichzeitig zu erfüllen, sie muß nämlich für derartige Betriebe wahrscheinliche Werte sowohl für den Anteil der festen Kosten als auch für das Verhältnis der Hilfslöhne zu den Fertigungslöhnen ergeben. Beide Bedingungen divergieren jedoch, können also nicht zusammen Mindestwerte erreichen. Unter Zurateziehung auch der Untersuchungen von Müller-Bernhardt³⁾ und Seyderhelm nehmen wir für die Hilfslöhne das Verhältnis der festen Kostenanteile mit 0,70 und dasjenige zu den Fertigungslöhnen mit 0,52 an und dürften damit annähernd das Richtige getroffen haben. Die festen Gemeinkostenanteile betragen dann 0,55 und der vH-Satz der Gemeinkosten stellt sich für Vollbeschäftigung auf 247 vH.

In einem auf der 32. Hauptversammlung des Vereines Deutscher Werkzeugmaschinenfabriken am 23. Oktober 1930 in Berlin gehaltenen, in der VDI-Zeitschrift veröffentlichten Vortrage⁴⁾ stellt auch Schlesinger die Tatsache des geradlinigen Verlaufes der Gemeinkosten auf Grund eigener Untersuchungen fest. Er findet ebenfalls die Scheidung in feste und proportionale Gemeinkostenanteile durch Verlängerung der Gemeinkostenlinie bis zum Schnittpunkte mit der Ordinatenachse, wobei es unerheblich ist, daß die festen Gemeinkostenanteile unter der Abszissenachse und die proportionalen über ihr angeordnet sind, während das mathematische Verfahren diese Einteilung durch den Faktor i in den Formeln festlegt. Das Ergebnis ist in beiden Fällen dasselbe. Wesentlich ist aber, daß man den festen Kostenanteil genau ermittelt und in den Berechnungen zum Ausdruck bringt, ferner, daß seine große Bedeutung klar erkannt wird. Im übrigen kann auf die Schlußfolgerungen Schlesingers nur mit Nachdruck hingewiesen werden.

Die Anwendbarkeit des mathematischen Verfahrens

Diese Beispiele dürften bewiesen haben, daß in der Praxis eine hinreichend genaue Annäherung des Linienverlaufes an den theoretisch geradlinigen im allgemeinen erwartet werden darf. Wo dies der Fall ist, besteht die Möglichkeit und Berechtigung, das mathematische Verfahren anzuwenden. Die Anwendung beschränkt sich keineswegs auf Großbetriebe, die gewöhnlich sowieso schon eine sorgfältigere Selbstkostenermittlung vorzunehmen pflegen. Gerade viele kleinere und mittlere Werke haben überhaupt noch keine ausreichende Selbstkostenüberwachung oder haben sich gezwungen gesehen, eine solche, die bereits vorhanden war, als Folge von Geldmangel und Personalabbau wieder eingehen zu lassen. Gerade diesen ist damit gedient, die vorhandenen Unterlagen ohne größeren Aufwand besser ausnutzen zu können.

Die Anwendung des mathematischen Verfahrens ist jederzeit möglich. Man braucht dazu neben den Fertigungslöhnen eine genügende Anzahl von Monats- oder Jahresbeträgen der Gemeinkosten, die über den zugehörigen Beschäftigungsgraden abzutragen sind, um durch sie alsdann die mittlere Linie zu legen. Der Beschäftigungsgrad $m = 1$ ist dabei nach bestem Ermessen anzunehmen und für ihn sodann der Faktor i der festen Kosten zu bestimmen. Es ist gleichgültig, ob für den Beschäftigungsgrad $m = 1$

zufällig auch Zahlen vorliegen, die für ihn gültigen Verhältnisse ergeben sich jedenfalls aus dem Linienverlauf. Ganz gleichgültig für die Richtigkeit der Berechnungen ist es ferner auch, ob man den Beschäftigungsgrad $m = 1$ mehr oder weniger genau abgeschätzt hat, da in die Gleichungen Werte der jeweiligen Beschäftigungsgrade mit $m \leq 1$ eingesetzt werden können. Man hat sich nur davor zu hüten, in die mathematische Formel einen anderen Wert für den Faktor i einzusetzen als den, der dem jeweils gewählten Beschäftigungsgrade $m = 1$ entspricht. Stellt sich eine Änderung des letzten später als wünschenswert heraus, so ist zu beachten, daß eine solche auch eine Veränderung des Wertes von i sowie der bisher benutzten Skala der Beschäftigungsgrade zur Folge hat. Nach sinngemäßer Durchführung dieser Änderungen ergeben sich auch wieder die gleichen Werte der vH-Sätze wie vorher. Den von

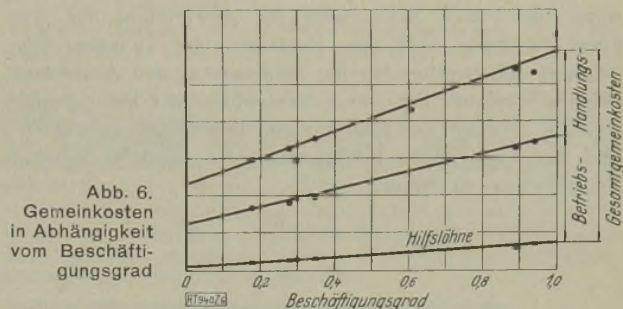


Abb. 6. Gemeinkosten in Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrad

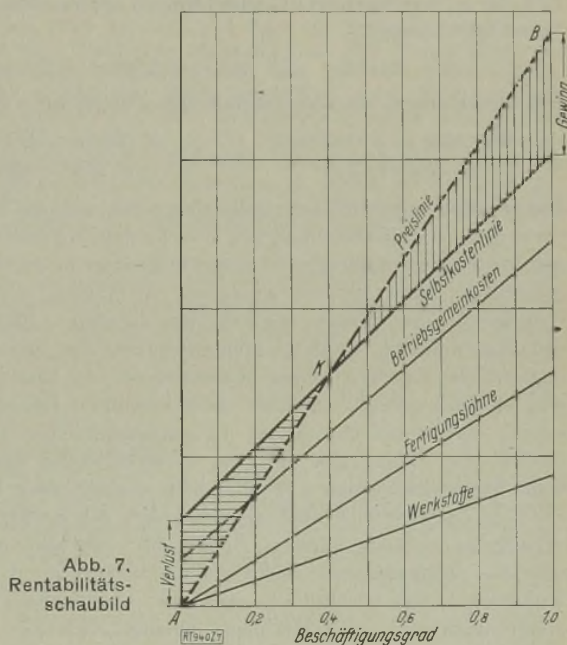


Abb. 7. Rentabilitätschaubild

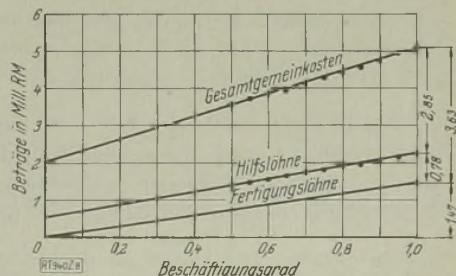


Abb. 8. Unkosten- und Lohnverschiebung bei wechselnder Produktion nach Rott

3) H. Müller-Bernhardt, Industrielle Selbstkosten bei schwankendem Beschäftigungsgrad. Berlin 1925, Julius Springer.
4) G. Schlesinger: Die Zukunft des deutschen Werkzeugmaschinenbaus, VDI-Zeitschrift Bd. 74 (1930) S. 1629.

Peiser⁵⁾ gemachten Vorschlag, den Beschäftigungsgrad $m=1$ zunächst überhaupt nicht anzunehmen, kann das mathematische Verfahren sich allerdings nicht zu eigen machen. Abgesehen jedoch davon, daß eine Änderung der Skala in der eben beschriebenen Weise stets möglich ist, ist man ja nicht gezwungen, den Wert für $m=1$ mit der Vollbeschäftigung als identisch anzusehen, zumal diese keine auf die Dauer gleichbleibende Größe ist, sich vielmehr durch verschiedene Einflüsse verändern kann. Ein brauchbarer und erprobter Ausweg ist u. U. die Anordnung einer zweiten Skala, die nach den Peiser'schen Gesichtspunkten gewählt werden kann.

Die mittlere Linie der Gemeinkosten besitzt die Form $y=a+bx$. Bei ihrer Verlegung hat man etwaige verschiedene Wertigkeiten der einzelnen Punkte zu berücksichtigen, ferner die Art ihrer Schwankungen, die teils zufällig, teils anlagebedingt sein können. Das letzte haben z. B. Peiser und Müller-Bernhardt nachgewiesen. In selteneren Fällen kann auch die Anwendung der Ausgleichsrechnung nach dem Verfahren der kleinsten Quadrate als Hilfsmittel für die Bestimmung des wahrscheinlichsten Verlaufs der Gemeinkostenlinie mit herangezogen werden. Hierbei hat man aus den Beschäftigungsgraden x und den zugehörigen Kostensummen y zunächst folgende Zahlenreihen zu bilden:

x	y	x^2	xy
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.
Σx	Σy	Σx^2	Σxy

Für die n verschiedenen Beobachtungen gelten dabei die Normalgleichungen:

$$n \cdot a + \Sigma x \cdot b = \Sigma y \quad \text{und} \quad \Sigma x \cdot a + \Sigma x^2 \cdot b = \Sigma (xy).$$

Aus diesen folgen die wahrscheinlichsten Werte für a und b :

$$a = \frac{\Sigma x^2 \cdot \Sigma y - \Sigma x \cdot \Sigma (xy)}{n \cdot \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2} \quad \text{und} \quad b = \frac{n \cdot \Sigma (xy) - \Sigma x \cdot \Sigma y}{n \cdot \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2}$$

Die gesuchte mittlere Linie findet sich, wenn man die Werte für a und b in die Gleichung $y=a+bx$ einsetzt und x einmal mit 0 und einmal mit 1 annimmt. Es liegt in der Natur der Sache, daß das mathematische Verfahren von der Grundform der Werte, nämlich den absoluten Beträgen der Gemeinkosten, ausgeht, nicht aber von den aus ihnen abgeleiteten Kurven. Dieser Umstand ist von Bedeutung, weil er dazu zwingt, zunächst diese absoluten Beträge zu sichten und unter Umständen Unregelmäßigkeiten aufzudecken, die andernfalls nicht so in ihrer vollen Schärfe bemerkbar sein würden. Es wird hier in glücklicher Weise von der Tatsache Gebrauch gemacht, daß das Schätzungsvermögen der menschlichen Sinne für einfache arithmetische Progressionen ausgezeichnet entwickelt ist, bei Funktionen höherer Potenz aber auf große Schwierigkeiten stößt und dabei Irrtümern leichter unterliegt. Die Formel für den Unkostensatz $q_m = q \left(1 + \frac{i}{m} - i\right)$ ist nun eine solche Funktion, bei der das absolute Ansteigen des Unkostensatzes q_m um das Maß dq_m in beliebigen Punkten der Kurve durch die erste Ableitung nach dm , multipliziert mit dm , gemessen wird. Es wird also $dq_m = -\frac{q \cdot i}{m^2} \cdot dm$. Dieser Ausdruck bedeutet, daß das Maß der Zunahme des Unkostensatzes q_m umgekehrt proportional dem Quadrat des jeweiligen Beschäftigungsgrades m ist. Hieraus geht

hervor, wie auch schon an Hand der Seyderhelm'schen Untersuchungen festgestellt werden konnte, daß bei der Entwicklung der Gemeinkostensätze nicht der Beschäftigungsgrad allein die ausschlaggebende Rolle spielt, sondern ihm stellt sich als ebenso wichtig das jeweilige Verhältnis i der festen Kostenanteile an die Seite. Angesichts der Wichtigkeit auch dieses zweiten Punktes reichen unsere Kenntnisse darüber noch bei weitem nicht aus. Wir wissen, daß der feste Kostenanteil etwa zwischen 0,20 bis 0,80 schwankt, ferner, daß er diese Schwankungen auch innerhalb gleicher Industriezweige und Betriebsgruppen aufweist, ohne daß man aber kurzerhand sagen könnte, was gut und was schlecht ist. Es würde ganz verfehlt sein, wenn man aus einem hohen festen Gemeinkostenanteil ohne weiteres auf rascher zunehmende Wettbewerbsunfähigkeit bei sinkenden Beschäftigungsgraden schließen wollte, weil die Möglichkeit besteht, daß ungünstige Verhältnisse der festen Kosten durch um so günstigere der übrigen Verhältnisse ganz oder teilweise wieder ausgeglichen werden können.

Verteuerung der Erzeugnisse in Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrad

Über den letzten Punkt kann wohl am besten die Entwicklung der Verteuerung der Erzeugnisse Auskunft geben, die nur in Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrade entsteht und die daher hier noch einer besonders zeitgemäßen Betrachtung unterzogen werden soll. Wir wählen zwei beliebige Beschäftigungsgrade m_1 und m_2 . Diesen zugeordnet gelten folgende Beziehungen:

- $w_1 w_2$ = zugehörige Werkstoffe,
- $l_1 l_2$ = zugehörige Fertigungslöhne,
- $u_1 u_2$ = zugehörige Gesamtgemeinkosten,
- $q_1 q_2$ = zugehörige vH-Sätze der Gemeinkosten,
- $S_1 S_2$ = zugehörige Selbstkosten in absoluten Beträgen,
- $P_1 P_2$ = zugehörige Selbstkosten der Erzeugungseinheit,
- $M_1 M_2$ = zugehörige Mengenausbringungen,
- $i = \frac{\text{Feste Gemeinkosten}}{\text{Feste + Proportionale Gemeinkosten}}$, auf $m=1$ bezogen.

Dann lassen sich folgende Verhältnisse bilden:

$$M_2 = \frac{m_2}{m_1} \cdot M_1; \quad P_1 = \frac{S_1}{M_1}; \quad P_2 = \frac{S_2}{M_2} = \frac{m_1 S_2}{m_2 M_1}; \quad S_2 = \frac{w_2 + l_2 + u_2}{w_1 + l_1 + u_1} \cdot S_1$$

$$w_2 = \frac{m_2}{m_1} w_1; \quad l_2 = \frac{m_2}{m_1} l_1; \quad u_1 = \frac{l_1 q_1}{100}; \quad u_2 = \frac{l_2 q_2}{100} = \frac{m_2 l_1 q_2}{100 m_1}$$

Nach Formel 7a meiner mathematisch-graphischen Untersuchungen ist weiter:

$$q_2 = q_1 \left[\frac{m_1 (m_2 + i - m_2 i)}{m_2 (m_1 + i - m_1 i)} \right];$$

daraus folgt:

$$u_2 = \frac{m_2 l_1}{m_1 100} \cdot q_1 \cdot \left[\frac{m_1 (m_2 + i - m_2 i)}{m_2 (m_1 + i - m_1 i)} \right].$$

Als Ausdruck für die Verteuerung kommt nunmehr:

$$\text{Verteuerung} \frac{P_2}{P_1} = \frac{m_1 S_2}{m_2 S_1} = \frac{m_1 (w_2 + l_2 + u_2)}{m_2 (w_1 + l_1 + u_1)}, \quad \text{woraus nach}$$

Einsetzen und Umformung schließlich entsteht:

$$\frac{P_2}{P_1} = \frac{\left(\frac{w_1}{l_1} + 1 \right) + \frac{q_1}{100} \left[\frac{m_1 (m_2 + i - m_2 i)}{m_2 (m_1 + i - m_1 i)} \right]}{\frac{w_1}{l_1} + 1 + \frac{q_1}{100}}$$

5) Herbert Peiser: Der Einfluß des Beschäftigungsgrades auf die industrielle Kostenentwicklung. Berlin 1929, Julius Springer.

Zahlentafel 3. Verteuerung in Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrad

Werk	w_1 l_1	q_1 vH	i	Beschäftigungsgrad								
				1,0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2
Werk 1	1,265	213	0,39	1	1,023	1,044	1,082	1,122	1,19	1,28	1,44	1,76
Werk 2	2,22	256	0,59	1	1,028	1,065	1,113	1,174	1,26	1,40	1,61	2,05
Werk 3	3,20	170	0,80	1	1,025	1,058	1,10	1,154	1,23	1,35	1,54	1,93

Die Verteuerung läßt sich demnach als eine Funktion von folgender Form schreiben:

$$\frac{P_2}{P_1} = f(w_1 l_1 q_1 m_1 m_2 i).$$

Setzt man $m_2 < m_1$ ein, so erhält man eine Verteuerung, bei $m_2 > m_1$ ergibt sich umgekehrt eine Verbilligung. In

Zahlentafel 3 ist die Verteuerung in Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrade und bezogen auf $m=1$ für drei von mir untersuchte Betriebe berechnet.

Die gezeigte Berechnung der Verteuerung ist, wie zum Schluß noch bemerkt werden möge, nicht nur für die Betriebe als Ganzes zulässig, sondern sie gilt auch für einzelne Abteilungen und innerhalb dieser weiterhin auch für bestimmte Gruppen von Erzeugnissen mit verschiedenem Veredlungsgrade, soweit die grundsätzlichen Voraussetzungen für die Anwendbarkeit des mathematischen Verfahrens im übrigen gegeben sind.

[940]

Der Vertrieb in der Betriebswirtschaftslehre

Von Privatdozent Dr. Dr.-Ing. WALDEMAR KOCH, Berlin

Im VDI-Verlag ist vor kurzem die erste größere zusammenfassende Arbeit der Fachgruppe Vertriebsingenieure in Form eines Vertriebshandbuches erschienen. Wir haben dies zum Anlaß genommen, Herrn Privatdozent Dr. Dr.-Ing. Waldemar Koch zu bitten, das Vertriebshandbuch im Rahmen einer kurzen Arbeit über die Stellung des Vertriebes in der Betriebswirtschaftslehre zu besprechen.

Die Schriftleitung.

Die industrielle Absatzlehre ist einmal als das Stiefkind der betriebswirtschaftlichen Forschung bezeichnet worden. Damit ist die Lage in der Tat treffend gekennzeichnet worden. Nahezu alle anderen Gebiete des Betriebes haben eine vielfache Bearbeitung gefunden. Es sei nur daran erinnert, daß z. B. die Veröffentlichung des RKW über Selbstkostenwesen ein Literaturverzeichnis von 35 Seiten über einschlägige Werke enthält. Mit dem Vertrieb beschäftigt sich die Betriebswirtschaftslehre dagegen nur im bescheidensten Umfange. Dafür lassen sich mannigfache Beispiele zeigen. *Leitner* erwähnt auf den 375 Seiten der „Wirtschaftslehre des Unternehmens“ den Vertrieb kaum, mit wenigen Worten die Bedeutung des Umsatzes, widmet aber 36 Seiten der Technik der Finanzierung. *Nichlisch* nennt in seiner „Wirtschaftlichen Betriebslehre“ (329 S.) den Vertrieb oder Verkauf nicht einmal im Sachregister, während Buchhaltung und Statistik 60 Seiten des Textes beanspruchen. Dieses Bild kehrt immer wieder. Auch das Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, ein fünfbändiges Werk, bringt 3½ Seiten über Verkauf; der neueste Band des „Grundrisses der Betriebswirtschaftslehre“, d. i. der von *Isaac* geschriebene Band über den „Industriebetrieb“ begnügt sich ebenfalls mit drei Seiten. Dabei hat die Praxis der Betriebswirtschaft naturgemäß niemals gezögert, dem Vertrieb die ihm seiner Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens nach zukommende Stellung einzuräumen. Wäre dem anders gewesen, so würde sich dieser Fehler ja auch ohne weiteres durch die Erfolglosigkeit des Betriebes gerächt haben.

Der Vertrieb in der wissenschaftlichen Literatur

Um so auffälliger ist die Zurückhaltung der Wissenschaft. An ein Übersehen mag man schwerlich glauben, denn es muß einschränkend gesagt werden, daß die Lücke sich nur in der deutschen Betriebswirtschaftslehre findet, nicht etwa in der amerikanischen Literatur, die im letzten Jahrzehnt eine Reihe guter Werke über Marketing (Vertrieb) und Selling (Verkauf) hervorgebracht hat. Allerdings fehlen auch bei uns Werke aus dem Gebiete des Vertriebes nicht ganz. Gelegentlich finden sich Einzeldarstellungen guter Qualität, z. B. *Schnutenhaus*: Die amerikanische Verkaufsorganisation, *Schäfer*: Grundlagen der Marktbeobachtung, *Findeisen*: Markenartikel; über den Handel, der aber etwas anderes ist als der Vertrieb, das

bekannte Werk von *J. Hirsch* (Der moderne Handel) mit seinem reichen, allerdings mehr volkswirtschaftlichen Charakter tragenden Inhalte und, wenn man bis 1910 zurückgeht, *Hellauer* mit seiner Welthandelslehre. Noch am reichhaltigsten ist die Literatur über einzelne Absatzmärkte und über das Exportgeschäft, vor allem aber über das Gebiet der Werbung, das ja seit langem eine leidlich umfangreiche Literatur besitzt, darunter wertvolle Arbeiten von *Weidenmüller* und von *Seiffert*. Dagegen fehlte es, wenn man von dem seinem Wesen nach nicht in die wissenschaftliche Literatur einzureihenden Buche *Vogts* (Absatzprobleme) absieht, ganz an einer Arbeit, die sich das Ziel setzt, die vielen mit dem Vertriebe zusammenhängenden Arbeitsgebiete, organisatorischen Probleme und Erfahrungen zusammenfassend darzustellen.

Vertriebshandbuch für industrielle Betriebe

Es ist anzuerkennen, daß der Verein deutscher Ingenieure sich daran gemacht hat, diese Lücke auszufüllen. Schon seit etwa 1928 hat man sich hier die Aufgabe gestellt, das Gebiet des Vertriebes planmäßig in den Vordergrund zu rücken und wissenschaftlich zu vertiefen. Zu diesem Zwecke wurde eine Zelle geschaffen, der „Fachausschuß für Vertrieb“, der sich inzwischen zu einer Fachgruppe ausgewachsen hat, die bereits Ortsgruppen in verschiedenen wirtschaftlichen Zentren hat. Von den Arbeiten seien die Vertriebstechnischen Tagungen in Essen (1928) und, gelegentlich der Messe, in Leipzig (1929) erwähnt, ferner die Schriftenreihe „Wirtschaftlicher Vertrieb“.

Nunmehr ist das „Vertriebshandbuch für Industrielle Betriebe“ erschienen¹⁾, das, wie *Hellmich* im Vorwort sagt, „ein erster Versuch ist, in das noch wenig erforschte Gebiet Richtwege vorzustrecken“. Das von *Bader* und *Zeidler* herausgegebene Werk beschäftigt sich auf etwa 300 Seiten mit den verschiedenen Gebieten des Vertriebes, die im einzelnen von verschiedenen sachverständigen Autoren bearbeitet sind.

Vertriebsorganisation

Der Inhalt sei, um der Bedeutung willen, die dem Buche zukommt, etwas näher besprochen, wobei auch dem im Vorwort geäußerten Wunsche der Herausgeber entsprochen werden soll, durch fördernde Kritik am Aufbau zu helfen: *Schnutenhaus* gibt eine anschauliche Darstellung der Vertriebsorganisation. Er geht von ihren Voraussetzungen aus, bespricht den Preis als Werkzeug des Vertriebes, etwas kurz die zweckmäßige Aufziehung der Innenorganisation, ferner die Außenorganisation, wobei er von der Quote ausgeht, deren Aufstellung ebenso wie die Auswahl des Absatzweges behandelt wird. Die Ausführungen über die Gesichtspunkte bei der Auswahl der Vertreter sind treffend; erwünscht wäre eine etwas eingehendere Behandlung der in Deutschland noch wenig bekannten und benutzten Methoden der planmäßigen Auswahl; aus dem nicht etwa kärglichen amerikanischen Material, das *Lyon* hierfür liefert, wird nur die ziemlich primitive Fragenskala *O'Briens* mitgeteilt. Diese Methoden gelten übrigens nicht nur dem „Vertreter“, diesem unklaren Sammelbegriff, sondern allgemein dem Verkäufer; gerade die Maschinen-

¹⁾ Berlin 1931, VDI-Verlag GmbH, 362 S. Preis geb. 19,50 RM, für VDI-Mitglieder 17,50 RM.

industrie geht, soweit sie sich auf intensiven Vertrieb einstellt, oft zum Ersatz des Vertreters durch den angestellten Verkäufer über. Die Kosten falscher Auswahl werden mit Recht betont, denn hier steckt eine viel zu wenig beobachtete Quelle großer Verluste. Auch die Entlohnungsmethoden der Verkäufer sind übersichtlich behandelt.

Werbung

Dieser recht guten Darstellung folgt ein Abschnitt von *Benedict* über die industrielle Werbung, in dem ein Eingehen auf die Aufgabe der Werbung innerhalb der sich beim Käufer abspielenden psychologischen Vorgänge erwünscht wäre. Die Rolle der Werbung wird dadurch anschaulicher; auf ihr baut sich die Gestaltung und organisatorische Eingliederung auf. Die erwähnte und mit Recht abgelehnte Bearbeitung der Werbefragen durch die Einkaufsabteilung erschien dann grotesk; sie ist allerdings auch wohl selten zu finden. Die Darstellung behandelt, was zumal für denjenigen angenehm ist, der gezwungen ist, Werbematerial zu bearbeiten, ohne Fachmann zu sein, mit dem dem gezogenen Rahmen entsprechenden Knappheit, die technischen Fragen der Herstellung, Papier, Bild, Text, Graphik, die Druckverfahren und ihre wirtschaftliche Auswahl, Drucksachenwerbung und Inserate, Plakate, Ausstellungen, Gemeinschaftswerbung und schließlich Werbeplanung und Erfolgsüberwachung.

Verkaufsabwicklung

Im nächsten Abschnitt behandelt *Schnutenhaus* zunächst die Absatzfinanzierung. Im Grunde ist diese ein integrierender Teil des Abzahlungsgeschäftes, also eine Vertriebsmethode. Allerdings spielt die Abwicklung infolge ihrer Kompliziertheit eine große Rolle. Das hier gegebene Bild ist im allgemeinen richtig. Bei der einzelnen Unstimmigkeiten aufweisenden Liste der Finanzierungsgesellschaften wäre in einem Vertriebshandbuch für die Industrie der Wohnsitz von Interesse, außerdem aber eine Kennzeichnung der so sehr verschiedenen Bedeutung. Die Handhabung des Abzahlungsgeschäftes auch bezüglich Mahnung, Inkasso wird eingehend dargestellt. Das Abzahlungsgesetz von 1894, das die Frage der Auseinandersetzung im einzelnen regelt, so daß besondere Vorsichtsmaßregeln nötig werden, um nicht plötzlich durch die automatische nachträgliche Auflösung des Kaufvertrages überrascht zu werden, wird allerdings nicht erwähnt (ebensowenig in dem späteren Abschnitt über Vertrieb und Recht). Das Ausfallrisiko wird wohl etwas zu niedrig eingeschätzt. Darauf, daß die im Vorlagerisiko steckende Gefahr weit größer ist, wird nicht hingewiesen. Die Annahme, daß das Risiko durch eine Delkrederversicherung abgedeckt werden kann, ist dadurch zu ergänzen, daß der Hermes, die einzig in Frage kommende Gesellschaft, zum mindesten keine Listengeschäfte versichert und sich außerdem stark zurückhält. Die bei der Besprechung der Kosten als zweckmäßig hingestellte Staffel für die Umrechnung der Zinssätze sollte auch wirklich gebracht werden. (Sie findet sich z. B. bei Seligman, *Econ. of Installment Selling* I. S. 254). Den erwähnten Finanzierungs-Mindestkosten von 12 vH p. a. ließe sich nämlich hinzufügen, daß sie meistens wesentlich höher sind, oft doppelt so hoch und noch mehr, wenn man richtig rechnet. Es folgt dann ein Unterabschnitt über Fristenüberwachung bei Angebot, Bestellung und Lieferung, über den Versand, Lieferbedingungen und Abnahme, der diese Vorgänge eingehend behandelt und zahlreiche wertvolle Hinweise gibt.

Marktverkehr

In dem Abschnitte Marktverkehr behandeln *Runkel* den Nachrichtendienst und Postverkehr, *Weicken* das Transportwesen, ferner sehr gut und übersichtlich Verpackung, *Schnutenhaus* den Zahlungsverkehr.

Vertriebskosten

Sehr wertvoll ist der Abschnitt *Zeidlers* über Vertriebskosten. Ohne Rechnung keine Rationalisierung. In der Betriebsrechnung sind aber vielfach die Vertriebskosten sehr unzureichend verfolgt worden. Hier wird ausführlich auf Zielsetzung, Kostenarten, auf Auswertung zum Zwecke der Vertriebsüberwachung eingegangen, ferner auf die Verrechnung, insbesondere auf die Verwertung in der Haushaltsplanung und schließlich auf das Problem der wirtschaftlichen Lagergröße.

Vertrieb und Recht

Der Abschnitt über Vertrieb und Recht ist von *Alexander* und *Machemehl* inhaltlich so gehalten, daß er sich in der Tat eng an die Probleme des Vertriebes anschließt. Behandelt werden die Personen des Vertriebes (Verkäufer, Agent, Kommissionär), Lieferungsverträge, der gewerbliche Rechtsschutz und der Zivilprozeß.

Vertriebsforschung

Eingeleitet wird das Vertriebshandbuch durch einen Abschnitt über Vertriebsforschung von *Bader*, in dem das mehr Grundsätzliche zum Ausdruck kommt; obwohl dabei mehr auf die Erforschung der Vertriebsverhältnisse des einzelnen Unternehmens abgezielt wird, liegt es in der Natur der Sache, daß dieser Abschnitt weniger als die bisher genannten der täglichen Nutznießung dient. Es wird hier nach allgemein gültiger Darstellung gestrebt, wobei die Probleme vielleicht allzusehr analog den Verhältnissen in der Fertigung gesehen werden. Die Lektüre wird dem Leser nicht gerade leicht fallen. Es bleibt abzuwarten, ob die Wissenschaft die Verhältnisse, abgesehen von der Behandlung der Marktanalyse, ähnlich sieht, und ob die Praxis auf der Grundlage der hier vorgetragenen Anschauungen an die Aufgaben des Vertriebes herangeht. *Bader* beschließt das Buch mit der Zusammenstellung von Marktgrundzahlen über Verkehrsmittel und Aufbau der Wirtschaft, die der Marktanalyse dienen und in einem Vertriebshandbuche recht angebracht sind.

Jedenfalls gibt das Werk einen wenn nicht vollständigen, so doch umfassenden Einblick in die vielseitigen Probleme und Arbeitsgebiete des Vertriebes und faßt sie zu einer einheitlichen Darstellung zusammen. Es ist verständlich, daß dabei noch manche Gebiete unbeackert geblieben sind. Wichtiger erscheint eine methodische Ergänzung. Ein Buch, das ganz besonders der Anregung zur Erweiterung und Vertiefung der vertrieblichen Arbeiten und Forschungen dienen will, sollte sich nicht begnügen, einen Überblick über die bisherigen Ergebnisse zu bringen. Es sollte vor allem auch Angaben über die Quellen enthalten, soweit man aus solchen geschöpft hat. Dadurch ergänzt man nicht nur den naturgemäß durch den Rahmen begrenzten Stoff; man ermöglicht vor allem dem einzelnen die Vertiefung und Verbreiterung der Kenntnisse und rationalisiert die Forschungsarbeit durch die Inventur des vorhandenen. Literaturhinweise finden sich aber nur vereinzelt; sie wären, da es sich ja vielfach um das in Deutschland wenig bekannte amerikanische Schrifttum handelt, besonders nützlich gewesen.

Forschung und Lehre an den Hochschulen

Soviel über die Literatur der Vertriebswirtschaft und ihre neueste Bereicherung. Es bliebe noch etwas über die Forschung und Lehre an den Hochschulen zu sagen. An den Universitäten findet sich meistens nicht einmal eine verwandte Vorlesung, wenn man von den Vorlesungen über die Betriebswirtschaftslehre des Handels abieht, die ja etwas anderes ist. Nur an den Universitäten mit Wirtschafts-Fakultäten sieht es etwas besser aus. In Frankfurt liest *Hellauer* über Handelsverkehrslehre und Werbelehre, in Köln *Seyffert* über Werbe- und Absatzlehre. Hier findet sich vor allem das Institut für Einzelhandelsforschung. Bei den Handelshochschulen zeigt Berlin außer einer Vorlesung über Handelsbetriebslehre eine solche über Technik und Organisation des Exporthandels, ferner Vorlesungen und Übungen über Werbung von *Schirmmeyer* und *Nicklisch*, und außerdem in einer losen Verbindung mit der Handelshochschule die Forschungsstelle für den Handel, die sich aber ebenso wie das Kölner Institut überwiegend mit dem Einzelhandel und seinem Betriebe beschäftigt. In Leipzig lesen *Findeisen* und *Lysowsky* über Verkaufspsychologie, Werbung und Absatzprobleme. In Nürnberg finden sich Vorlesungen von *Schäfer* über Absatzpolitik und Marktanalyse, von *Scheller* über Warenhandel-Betriebslehre, an der Handelshochschule Königsberg nicht eine einzige verwandte Vorlesung.

Bei den Technischen Hochschulen finden sich zwar auch nur vereinzelt einschlägige Vorlesungen, merkwürdigerweise aber gerade die auf das Wesen des Vertriebes hienzielenden, die man eigentlich in erster Linie bei den Handelshochschulen suchen würde. Zwar gibt es in München,

wo die Technische Hochschule die dortige Handelshochschule aufgenommen hat, auch nur eine Betriebslehre des Warenhandels, in Hannover eine Betriebswirtschaftslehre des Groß-, Übersee- und Einzelhandels (Hennig), in Darmstadt, Karlsruhe, Dresden und Stuttgart gar nichts. In Braunschweig liest dagegen *Schnutenhaus* über Absatz und Reklame, an der Technischen Hochschule Berlin der Verfasser über Theorie und Technik des Vertriebes. An den landwirtschaftlichen Hochschulen wird den Absatzfragen neuerdings große Aufmerksamkeit zugewendet. An der Berliner Hochschule finden wir das Institut für landwirtschaftliche Marktforschung, das sehr eifrig daran arbeitet, die Landwirtschaft auf die Erzeugung der absatzgünstigen Waren einzustellen. Auch in Bonn ist ein

ähnliches Institut. Die Not der Landwirtschaft hat hier dazu geführt, die Verhältnisse zu erforschen und auch die dazu nötigen Mittel bereitzustellen; der Erfolg ist nicht zu verkennen, insbesondere zunächst in bezug auf den gewonnenen Einblick in die Fehldispositionen und die geeigneten Wege für ihre Beseitigung. Es ist sehr zu hoffen, daß das gewaltige Interesse, das bezüglich der industriellen Erzeugung an einer nationalen Rationalisierung des Vertriebes und an einer internationalen Ausweitung des deutschen Absatzes besteht, dazu führt, auch für die Erforschung des industriellen Absatzes und der für ihn geeigneten Vertriebsmethoden ähnliche Einrichtungen zu schaffen. Planmäßige Arbeit ist auch hier erforderlich und aussichtsreich. [1024]

UMSCHAU

MITTEILUNGEN AUS LITERATUR UND PRAXIS / BUCHBESPRECHUNGEN

Die deutsche Konjunktur Mitte April 1931

Man muß sich darüber klar sein, daß eine Lösung unserer schweren Krise sehr langsam erfolgen wird. Handelt es sich doch bei ihr um eine Bereinigung aller Fragen, Fehler und Schwierigkeiten, die noch mit der Wirtschaftspolitik der Kriegs- und Nachkriegszeit zusammenhängen, und das nicht nur für Deutschland, sondern für alle wirtschaftlich maßgebenden Staaten. Welche praktischen Widerstände sich täglich erheben, wenn auch nur ein Teilgebiet dieses ungeheuren Fragenkomplexes der Lösung näher gebracht werden soll, ist nur zu bekannt; die deutsch-österreichische Zoll-Annäherung hat uns das wieder vor Augen geführt. Außenpolitische Unsicherheit, innenpolitischer Unfriede, künstlich errichtete Raumschranken und Preisgebäude:

alles das ist kein guter Nährboden für den so notwendigen psychologischen Anreiz zu neuem Zutrauen und Wagemut.

Und doch sind die seit einiger Zeit sichtbaren Lichtpunkte ein erster Anhalt dafür, daß der Tiefpunkt der Lage erreicht, vielleicht schon überschritten ist. Zunächst scheint es, als ob der Preissturz der Rohstoffe zu einem gewissen Stillstand gekommen ist. Die sogenannten reagiblen Warenpreise, seit jeher ein guter Weiser für die Beurteilung der zukünftigen Entwicklung, sind seit Jahresende kaum mehr abgesunken (Abb. 1). In den letzten Monaten sind sie erstmalig seit 1928 stabil geblieben; gewisse Rohstoffe haben sogar seit Februar eine Preisbesserung durch-

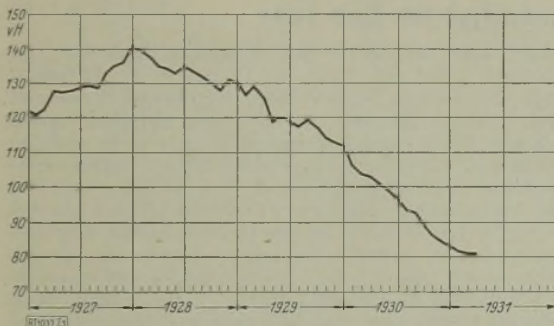


Abb. 1. Reagible Warenpreise des Statistischen Reichsamts (1913 = 100)

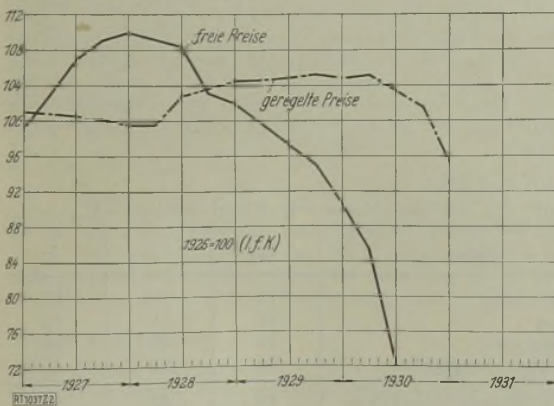


Abb. 2. Kennziffer der freien und geregelten Preise 1927/1930, vierteljährliche Ziffern (1926 = 100) (Institut für Konjunkturforschung)

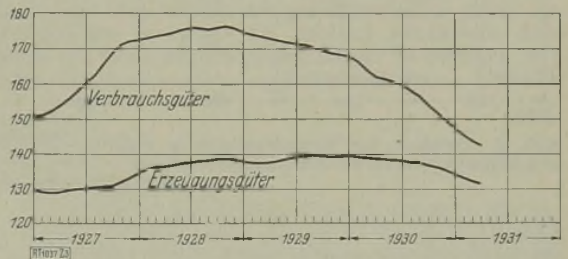


Abb. 3. Erzeugungs- und Verbrauchsgüterindex des Statistischen Reichsamts (1913 = 100)

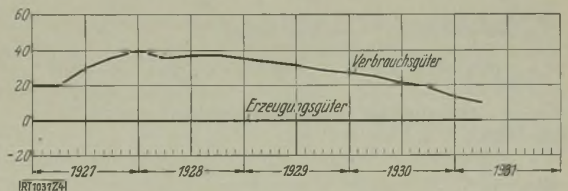


Abb. 4. Preisspanne zwischen Erzeugungs- und Verbrauchsgüterpreisen, erste = 0 gesetzt (Index des Stat. Reichsamts)

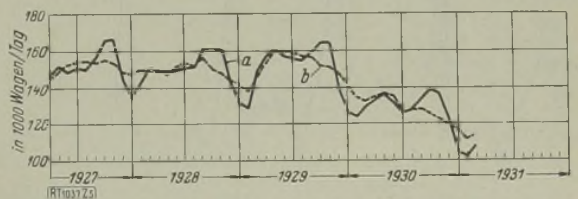


Abb. 5. Arbeitstägliche Wagengestellung der Reichsbahn
a = absolute Ziffern, b = nach Ausschaltung der Saisonschwankungen

setzen können. Auch die für uns eine besondere Rolle spielenden sogenannten gebundenen Preise zeigen ein verändertes Bild. Sie sind aus ihrer Starre erwacht und haben sich dem allgemeinen Zug nach unten angeschlossen (Abb. 2). Man weiß, daß dies ein Vorgang ist, der in preislich so stark gebundenen Wirtschaften, wie es die deutsche ist, erst spät im Konjunktur-Kreislauf einzusetzen pflegt. Man hat es erlebt, daß diese Preise mitunter überhaupt erst fallen, wenn die eigentliche Krise vorüber ist, also gewissermaßen zu spät. Die Länge der diesmaligen Depression hat eine solche Konstellation nicht aufkommen lassen; immerhin ist aber auch dieser Vorgang ein deutlicher Anhalt des beginnenden Umschwunges.

Die Preise der Fertigwaren sind, wenn auch weit schwächer, ebenfalls zurückgegangen (Abb. 3), und diese Bewegung ist wohl noch keinesfalls auch nur annähernd abgeschlossen. Im Gegenteil wird die volle Auswirkung der Rohstoffbaisse auf die Fertigwaren erst noch eintreten. Das gilt sowohl für die Verbrauchs- wie besonders für die Erzeugungsgüter, deren gegenseitige Preisspanne sich noch dauernd verringert. Sie ist heute kleiner als jemals seit Ende der Inflation (Abb. 4) und gibt damit einen deutlichen Begriff

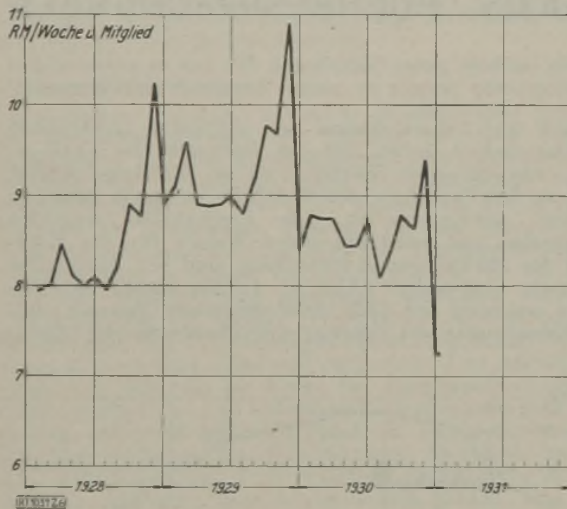


Abb. 6. Umsätze der Konsumvereine je Woche und Mitglied (Institut für Konjunkturforschung)

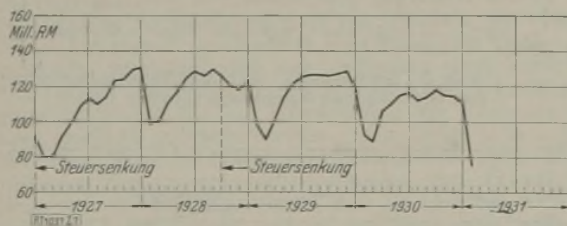


Abb. 7. Monatliches Lohnsteueraufkommen 1927 bis 1930

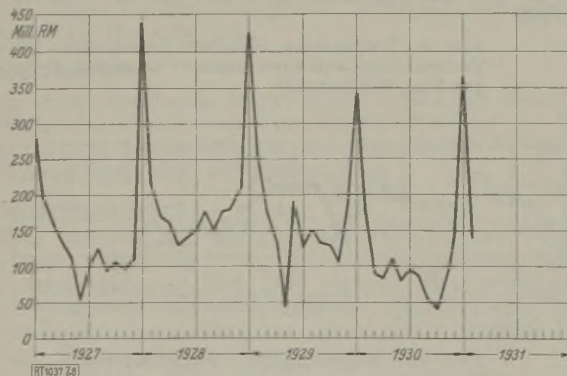


Abb. 8. Monatliche Zunahme der Spareinlagen im Reich

von dem gewaltigen Anpassungsprozeß, in dem das allgemeine Preisgebäude die Auswüchse der Weltkriegsjahre zu überwinden sucht.

Es ist verständlich, daß die Folgen einer langen hohen Arbeitslosigkeit erst nach bestimmter Zeit voll wirksam werden. So ist wohl die noch immer absinkende Umsatz-tätigkeit zu deuten, die zur Zeit ersichtlich die ersten Ansätze einer schüchternen Belebung noch völlig überdecken. Die Wagengestellung (Abb. 5) ist so tief wie zu Beginn 1926, und die Umsätze der Konsumvereine (Abb. 6) geben einen ähnlichen Eindruck, obwohl gerade sie in den letzten Jahren eine deutliche Sonderentwicklung zeigten; der allgemeine Verbrauchsrückgang ist daher noch wesentlich stärker.

Denn während die Umsätze dieser großen Organisationen 1930 gegen das Vorjahr nur um etwa 5 vH, und die der großen Warenhäuser um 7 vH zurückgegangen sind, zeigt der gesamte Einzelhandel eine Schrumpfung von 11 vH. Aber diese Ziffern haben sich in den ersten Monaten dieses Jahres noch erheblich verschlechtert. Im Februar lagen die Umsätze der großen Warenhäuser bereits 17 vH unter der Vorjahreshöhe; entsprechend schärfer wird die Einengung des Einzelhandels im ganzen zu schätzen sein. Die Arbeitslosigkeit macht sich hier erst jetzt voll bemerkbar.

Den gleichen Eindruck vermittelt das Lohnsteuer-Aufkommen (Abb. 7), dessen niedrige Februarziffer freilich auf die alljährlichen Steuer-Erstattungen zurückzuführen ist. Wenn die Zunahme der Spareinlagen im Januar (Abb. 8) demgegenüber eine Verbesserung gegen 1930 aufweist, so ist das weniger auf echte Spartätigkeit zurückzuführen als auf die erhöhten Zinsgutschriften aus der höheren Gesamtsumme der Einlagen. Der Februarzuwachs liegt schon wieder unter dem entsprechenden Punkt des Vorjahres. Eine nachhaltige Besserung der Lage ist noch nicht zu erwarten, da die Hauptbedingung — ein Ausgleich der untätigen internationalen Gelder und der deutschen Kapitalnot — noch nicht einmal in Ansätzen zu erkennen ist.

Brasch [1037]

Börsen-Analyse für April 1931

Mitte April trat der bereits seit längerem erwartete Umschwung nach unten ein, denn das Tempo der Aufwärtsbewegung war in den letzten Monaten überhitzt gewesen. Nach der fast zweijährigen beispiellosen Baissebewegung, die die Kurse Ende vorigen Jahres auf einen nicht mehr zu rechtfertigenden Tiefstand getrieben hatte, mußte zwar eine Reaktion nach oben folgen, d. h. eine Korrektur der Kursüberreibungen nach unten. Das, was wir aber in den letzten Wochen an der Börse erlebten, war aber schon keine Reaktion mehr, sondern bedeutete die Erreichung eines neuen, recht hohen Kursgebäudes auf einer bereits seit längerem korrigierten Basis. Für ein solch neues Kursgebäude fehlen aber vorläufig noch wichtige politische, kapitalmäßige und konjunkturelle Voraussetzungen.

Man betrachtet an der Börse den Rückschlag als ein „reines Gewitter“ und nimmt an, daß das Publikum, das in den letzten Wochen außerordentlich wahllos Käufe vornahm, zur Besinnung und Vorsicht gemahnt wird. Wenn diese Folgerung zutrifft, dann dürfte der jetzige Kursrück-schlag, vorausgesetzt natürlich, daß nicht neue, schwerwiegende Baissemomente auftreten, die fortschreitende Konsolidierung der deutschen Effektenmärkte nicht weiter gefährden.

Steinkohlenwerte

Kurse an der Berliner Börse für April 1931 in vH

Aktie	22.	15.	1.
Gelsenkirchen	82	83	85
Harpener	71	73	75
Köln-Neuessen	74	75	80
Mühlheimer Bergwerk	91	92	89
Index der Steinkohlenaktien	82	85	82

Neben der schwachen Allgemeintendenz, die die Kurse sämtlicher Steinkohlenwerte mit herabzog, waren hier auch

noch baisesgünstige Sonderumstände zu beobachten: so beispielsweise der Dividendenausfall bei Harpener, der zeitweise empfindlich verstimmte.

Eisenwerte

Kurse an der Berliner Börse für April 1931 in vH

Aktie	22.	15.	1.
Hoesch	69	70	73
Klöckner	71	71	72
Mannesmann	78	79	83
Mitteldeutsche Stahlw.	99	102	103
Oberbedarf	44	46	41
Rheinstahl	83	85	87
Ver. Stahlwerke	58	58	60
Index der Eisenaktien	54	58	57

Der Rückschlag wirkte sich hier infolge der Tatsache, daß dieses Marktgebiet vorher von der Haussespekulation am stärksten begünstigt worden war, teilweise mit am schärfsten aus. Die Spekulation hatte nämlich im März und auch noch Anfang April gerade Werte der eisenschaffenden Industrie in größeren Posten gekauft in der Annahme, daß die jetzt abgeschlossenen umfangreichen russischen Aufträge besonders die Maschinen- und eisenschaffende Industrie begünstigen würden. Das Rätselraten um die *M a n n e s m a n n*-Dividende geht immer noch weiter, und dadurch wird eine erhebliche Unsicherheit in diesen Markt hineingetragen. Die Schätzungen, die man an der Börse hören kann, bewegen sich zwischen 6 und 7 vH (im Vorjahre 7 vH). Der sehr ungünstige Bericht für das erste Viertel 1931 der *Ver. Stahlwerke*, der Mitte April bekannt wurde, verstimmte dann auf diesem Marktgebiet stark und machte fast alle vorherigen Kursgewinne wieder zunichte.

Metallwerte

Kurse an der Berliner Börse für April 1931 in vH

Aktie	22.	15.	1.
Hirsch Kupfer	113	118	119
Metallgesellschaft	75	76	75
Ver. Deutsche Nickel	108	112	117
Index der Metallaktien	62	64	65

Hirsch Kupfer-Aktien wurden durch den zeitweise etwas festeren Kupferpreis angeregt, lagen aber zum Schluß wieder schwächer, weil sich zeigte, daß die Erhöhung des Kupferpreises nicht aufrecht erhalten werden konnte. Der Dividendenvorschlag von 7 vH war an der Börse erwartet worden. Die vorgeschlagene Dividende von 7 vH ist übrigens noch im Kurse enthalten.

Maschinenwerte

Kurse an der Berliner Börse für April 1931 in vH

Aktie	22.	15.	1.
Augsburg-Nürnberg	66	69	70
Schubert & Salzer	157	160	169
Vogtl. Maschinen	37	38	36
Index der Maschinenaktien	56	59	57

Für Maschinenaktien machte sich, wie schon erwähnt, im Zusammenhang mit den russischen Verhandlungen, stärkeres Interesse bemerkbar. Alle Papiere dieses Marktgebietes konnten zunächst davon profitieren. In der dritten Aprilwoche traten jedoch auch hier durchweg Kursrückgänge, besonders stark bei *Schubert & Salzer*, ein. Dabei wird gerade über den Geschäftsgang dieser Firma recht günstig berichtet. Im Zusammenhang mit der Belegung in der Textilindustrie hat auch die Nachfrage nach den Erzeugnissen dieser Gesellschaft etwas zugenommen.

Elektrizitätswerte

AEG-Aktien waren in der ersten Aprilhälfte sehr begehrt. Die Börse nahm hier in Erwartung großer Rußlandaufträge sehr starke Käufe vor. Man wies darauf hin, daß gerade die *AEG* noch von den Zeiten Felix Deuschs her, der ein Pionier im Rußlandgeschäft gewesen sei, über be-

Kurse an der Berliner Börse für April 1931 in vH

Aktie	22.	15.	1.
<i>AEG</i>	110	114	109
<i>Siemens & Halske</i>	178	184	185
Index der Elektroind.-Aktien	98	101	100
Rhein.-Westf. Elektrizitäts- werke	133	135	139
Aktienindex der Stromliefer- gesellschaften	111	115	114

sonders wichtige Beziehungen verfüge. Die Aktien von Versorgungsbetrieben lagen mangels Anregung in der letzten Zeit schwächer. Im März und Anfang April war das Geschäft gerade in diesen Werten zeitweise recht lebhaft, als für amerikanische Rechnung größere Käufe stattfanden. Diese hörten aber auf, als die New Yorker Börse von der zweiten Aprilwoche ab außerordentlich stark verflaute.

Bauwerte

Kurse an der Berliner Börse für April 1931 in vH

Aktie	22.	15.	1.
Julius Berger	272	273	270
Holzmann	104	100	92
Wayss & Freytag	35	37	38
Index der Bauaktien	98	99	97

Im Vordergrund des Interesses standen hier *Julius Berger*-Aktien, die von dem Rückschlag so gut wie gar nicht berührt wurden. Die hohe Dividende von 20 vH, die übrigens im jetzigen Kurse noch enthalten ist, bildete eine wichtige Kaufanregung. Auch für *Holzmann*-Aktien bestand Interesse. Die Dividende ist hier mit 8 vH vorgeschlagen, und die Börse hofft, ebenso übrigens wie bei *Julius Berger*, daß infolge der verhältnismäßig guten Beschäftigungslage besonders im Ausland mindestens diese Dividende für das laufende Geschäftsjahr beibehalten werden kann. *Ernst Schuren* [1045]

Vertrieb

Die Handelsspanne

Die kürzliche Tagung der Forschungsstelle für den Handel, Berlin, wurde eingeleitet durch ein Referat von Professor Dr. Julius Hirsch, der an Hand von ungemein reichhaltigem Material über „Die Bestimmungsgründe der Handelsspanne“ sprach. Die folgenden Angaben sind seinem Vortrag entnommen.

Über die Ladentische des deutschen Einzelhandels geht rd. die Hälfte des gesamten deutschen Volkseinkommens, 1929 rd. 35, 1930 rd. 31 Mrd. RM. Die Gesamtkosten der Handelstätigkeit insgesamt betragen 1929 für den Einzelhandel schätzungsweise etwa 9 Mrd. RM, für den Großhandel etwa 3¼ Mrd. RM. Damit ist der Gesamtaufwand für Warenverteilung und Werbung noch nicht erfaßt. Zuzurechnen sind noch neben den Leistungen des Transport- und Bankgewerbes die industriellen Vertriebskosten, die bei zahlreichen Fertigwaren 10 vH des Herstellungspreises wesentlich übersteigen, so bei Spielwaren 16 bis 18 vH (1927). Während aber in der Industrie jede zusätzlich erzeugte Ware innerhalb der gegebenen Leistungsfähigkeit mit sinkenden Kosten erzeugt wird, ist in der Verteilung die Heranziehung des letzten Kunden, also der Absatz dieser am billigsten hergestellten Ware mit starken progressiven Kosten verbunden. Die Industrie hat die „Warenfabrik“, die Landwirtschaft spricht von der „Getreidefabrik“, im Handel ist der Weg zur „Verkaufsfabrik“ noch nicht gefunden.

Die Handelsspanne ist stark differenziert. Man unterscheidet sehr verschiedene Aufschläge bei Wettbewerbsartikeln, frei kalkulierbaren Artikeln und Markenartikeln. Die Handelsspanne ist örtlich, zeitlich bei verschiedenen Waren und verschiedenen Qualitäten der gleichen Waren

sehr unterschiedlich. Diese Differenzierung ist zum Teil marktmäßig, zum Teil kostenmäßig bedingt, denn die Handelskosten sind häufig weit weniger vom Wert als von der Menge oder der Einzelleistung bei der gehandelten Ware abhängig. Die durchschnittlichen Kosten eines einzelnen Verkaufsaktes sind nämlich wesentlich höher als man annehmen müßte. Nach den Untersuchungen der Forschungsstelle für den Handel betragen z. B. 1930 die durchschnittlichen Kosten für jeden Kauf in Textil-Kaufhäusern 3,60 RM, in Wäschespezialgeschäften 3,35 RM, bei Schuhwaren 2,15 RM, im Handel mit Hausrat und Küchengeräten 1,50 RM. Ein Preis- und Umsatzrückgang wirkt sich im Handel deshalb so schwerwiegend aus, weil bei gleichem Mengenumsatz und verringertem Umsatzwert die absoluten Kosten nur in ganz geringem Umfange sinken, der Anteil der Vertriebskosten also wesentlich steigt. Die vielfachen Untersuchungen der letzten Jahre haben bewiesen, daß für die Höhe der Handelsspanne durchweg nicht übermäßiger Gewinn, sondern tatsächlich entstehende Kosten entscheidend sind. Eine übermäßige Zahl von Zwischengliedern in der Handelskette ist heute nicht mehr die zentrale Ursache unwirtschaftlicher Handelskosten. Starke Umschichtungen im Handel, wie Ausschaltung von Zwischengliedern und Ausbildung von Großbetrieben, haben zwar im einzelnen weittragende Wirkungen, aufs Ganze gesehen aber doch keinen entscheidenden Durchbruch durch die vorerst noch unvermeidlich hohen Absatzkosten bewirkt. Diese Feststellung der im ganzen fast unerschütterten gebliebenen Handelskosten beschränkt sich nicht auf Deutschland allein, sie zeigt sich mit überraschender Gleichartigkeit in allen Ländern. So schwankt die Handelsspanne im Einzelhandel mit Kolonialwaren in Deutschland, Amerika, England, Schweden, Ungarn, Frankreich zwischen 16 und 17 vH.

Mindestens die Hälfte aller Handelskosten entfällt auf die menschliche Arbeitskraft. Von der andern Hälfte nehmen die Raumkosten, die des Lagerkapitals und der Werbung den größten Teil in Anspruch. Bei den ständig steigenden Ansprüchen der Käufer an „Service“ hat die Kostenhöhe dieser drei Grundelemente steigende Tendenz. Die Nutzung von Kapital, Raum und Arbeit ist kaum in einem Wirtschaftszweige so unregelmäßig wie in der Warenverteilung. Deshalb muß das eine große Ziel Verringerung und Vermeidung des Leerlaufs in allen Handelsbetrieben durch Verlängerung der Umsatzschwankungen sein. Hier liegt die größte „Verschwendung“ in der „Verteilung“. Das zweite Ziel ist die Vermeidung der toten Kosten der Konkurrenz durch Vermeidung von Unwirtschaftlichkeiten in Warengruppierung, Auftragsgröße und Absatzgebiet. Untersuchungen des amerikanischen Handelsministeriums in Großhandelsbetrieben ergaben, daß ein großer Teil von Aufträgen ständig Verlust brachte, daß jeder Betrieb bei richtiger Rechnung unnütz verlustbringende Waren in großer Zahl mitschleppte und Gebiete belieferte, in denen er nie Gewinn erzielte. Durch Ausschaltung solcher Auftragsgrößen, Warenarten und Liefergebiete sind echte große volkswirtschaftliche Ersparnisse und private Gewinne zu erzielen. Das dritte Ziel ist die Verringerung der ungemein hohen Kosten für Lagerhaltung, die man 1930 auf 30 Mrd. RM schätzte. Ein großer Mangel ist auch Unkenntnis dessen, was an Wirtschaftlichkeit in den am meisten fortgeschrittenen Betrieben bereits erreicht ist. Die hohen Verteilungskosten durchbrechen kann nur ein planmäßiger Angriff auf die überall gleich auftretenden Verlustquellen durch Gemeinschaftsarbeit von Herstellung, Handel und Verbraucherschaft. -ks- [1048]

Betriebsfragen

Die Statistik im Dienste der Unternehmung. Von Fritz Kaul. Berlin und Leipzig 1929, Haude & Spenersche Buchhandlung, Max Paschke. 135 S. Preis 3,50 RM.

Der Haude & Spenersche Verlag hat sich durch die Herausgabe gediegener wirtschaftswissenschaftlicher Bücher schon seit langem einen Namen gemacht. Mit der Herausgabe des Buches von Kaul hat sich der Verlag ein besonderes Verdienst erworben, weil hier ein Treuhandrevisor auf Grund jahrelanger Prüfungsverfahren in kaufmännischen Betrieben einmal den Versuch macht, den Rechnungsbereich der Statistik unter dem Gesichtswinkel des Aufbaues einer statistischen Abteilung in der Unter-

nehmung zu untersuchen. Kauls Buch ist daher keine trockene theoretisch gelehrte Abhandlung, die bestimmte statistische Probleme zu lösen beabsichtigt, sondern eher ein temperamentvoll und interessant geschriebenes Werk, das voll praktischer Ideen und kritischer Bemerkungen über die Möglichkeit der Anwendung der Statistik zur Kontrolle des Betriebes steckt.

Was über die statistischen Verfahren gesagt wird, macht nicht den Anspruch, neu zu sein. Kaul trägt aber den Stoff so gut geordnet vor, daß der Ingenieur oder Kaufmann von dem Geist der sonst so trockenen Materie sich ruhig tesseln lassen kann. Etwas zu kurz gekommen scheint mir der Fragenkomplex, der die Organisation der Statistik im Hinblick auf die Gewinnung und Verarbeitung statistischen Zahlenmaterials aus Buchhaltung und Selbstkostenberechnung behandelt. Sehr gut ist dagegen das Musterbeispiel eines betriebstatistischen Berichtes.

In der Literaturangabe vermisste ich die Anführung des ausgezeichneten Aufsatzes von Eisfeld „Die wissenschaftliche und praktische Entwicklung der Betriebstatistik“ in: „Allgemeines statistisches Archiv 1927“. Das Buch von Kaul wird dem Ingenieur gute Dienste leisten.

Priv.-Doz. Dr. Schmutenhaus [824]

Is It Safe To Work? A Study of Industrial Accidents. Von Edison L. Bowers. Publications of the Pollak Foundation of Economic Research. Nr. 12, 230 Seiten mit 4 Schaubildern und 7 Zahlentafeln. Erste Ausgabe 1930. Preis 2,50 \$.

Die Frage „Arbeiten wir unfallsicher?“, die planmäßig Unfallverhütung, Rentenentschädigung und Berufsfürsorge im Zusammenhange behandelt, rührt an die Wurzeln der gewerblichen Unfallversicherung. Der Verfasser geht von der Aufgabe aus, den Unfallverletzten mit einem Mindestmaß von Opfern in das Erwerbsleben wieder einzugliedern. Er verfolgt dabei den Gedanken, die Versicherungsbeiträge eines Betriebes seiner Unfallbelastung soweit anzupassen, daß sie wirtschaftlich fühlbar werden, um ihn auf diese Weise zu möglicher Minderung seiner Unfallbelastung zu veranlassen. Die hierdurch erzielten höheren Beitragseinnahmen sollen einer Erhöhung der Entschädigungsleistungen an den Unfallverletzten zugute kommen. Damit soll die Spanne zwischen dem ursprünglichen Arbeitsverdienst und der Verdiensthöhe des Unfallverletzten nach seiner Wiedereinfügung in das Erwerbsleben mehr oder weniger ausgeglichen werden. Die Schwierigkeit dieser Aufgabe liegt darin, geeignete Mittel und Wege zu finden, um einerseits den Arbeitgeber dem angestrebten Ziel entsprechend angemessen zu belasten, andererseits die Rentenentschädigungen so zu bemessen, daß für den Verletzten noch ein hinreichender Anreiz geboten ist, sich zwanglos in das Erwerbsleben wieder einzugliedern.

Der Verfasser zieht eine Bilanz der amerikanischen Unfallversicherung für die beiden letzten Jahrzehnte und kommt zu dem Schluß, daß das hier angewandte Entschädigungsverfahren trotz mancher Änderungen und Verbesserungen, weil es sich bei der Festlegung der Entschädigungssätze auf ziemlich rohe Schätzwerte stützt, erhebliche Mängel hat. Sie liegen hauptsächlich in der Nichtberücksichtigung von Lebensalter, Lohnhöhe und Art der Beschäftigung, also von Einflußgrößen, die das Maß der Erwerbsfähigkeit wesentlich bestimmen. Ein Überblick über die Entschädigungsgrundsätze, die für die Unfallversicherung der wesentlichsten europäischen Staaten kennzeichnend sind, zeigt, daß man sich hier verschiedentlich zwar nicht an feste Entschädigungssätze gebunden hat, daß aber die Abweichungen zu geringfügig sind, um eine ausreichende Anpassung an die tatsächliche Erwerbsfähigkeit zuzulassen.

Anschließend an eine planmäßige Untersuchung des Einflusses von Lebensalter, Lohnhöhe und Art der Beschäftigung wird ein Entschädigungsplan entwickelt, der sich grundsätzlich auf einer Abwandlung der bekannten „Knochentabelle“ der Berufsgenossenschaften aufbaut. Sie geht aus von einem schweren Gliederverlustunfall als Normalfall (Verlust des rechten Armes am Schultergelenk = 100), nach dem in bekannter Weise andere Gliedverluste in ihrer Wirkung auf die verbleibende Arbeitsfähigkeit gestaffelt festgelegt sind. Die wesentlichen Abweichungen bestehen darin, daß die vorgenommene Staffelung einmal ver-

schiedene Alterstufen berücksichtigt, sodann auch die Art der Beschäftigung, weil die angegebenen Sätze geminderter Erwerbsfähigkeit unterscheiden zwischen dem gelernten, dem angeleiteten und dem ungelernten Arbeiter. Geringfügige Unfallfolgen vorübergehender Art sollen durch Pauschbeträge abgegolten werden, die aus dem Unterschied des Arbeitsverdienstes vor und nach dem Unfall errechnet werden. Die Entschädigung bemißt sich zu $\frac{2}{3}$ des genannten Unterschiedes, wird jedoch nur für eine begrenzte Zeitdauer gewährt.

Wenn auch das vom Verfasser erläuterte Verfahren, das auf eine möglichst individuell gestaltete Beitragsbelastung des Einzelbetriebes hinzielt, dem Grundsatz der gemeinschaftlichen Haftung aller Betriebe eines Gewerbezweiges auf im wesentlichen einheitlicher Grundlage widerspricht, der für die deutsche Unfallversicherung kennzeichnend ist, so können doch den Ergebnissen der angestellten Untersuchungen manche bemerkenswerten Feststellungen von allgemeiner Bedeutung entnommen werden. Auch für deutsche Verhältnisse wird eine Erörterung der Frage der Beitragsbelastung des Einzelbetriebes in Anlehnung an seine eigene Unfalllast nicht ohne Bedeutung sein, weil hierin starke Anregungsmöglichkeiten zur Förderung der Unfallsicherheit liegen. Kraft [1920]

Energiewirtschaft

Das Problem des Ausbaues der Deutschen Wasserkräfte. Von Hans Schmidt-Stöling. Berlin 1930, Georg Stilke. 79 S. Preis 2 RM.

Das lesenswerte Heft vermittelt dem Volkswirt eine Fülle technischer Grundlagen für die Beurteilung von Wasserkraften und dem Techniker gibt es wertvolle Anregung, bei seinen Maßnahmen neben der privatwirtschaftlichen Seite auch die höher stehenden Forderungen der Volkswirtschaft nicht zu übersehen.

Der Verfasser ist der Ansicht, daß bei der jetzigen Lage des Kapital- und Arbeitsmarktes der Ausbau von Wasserkraften in volkswirtschaftlicher Hinsicht nicht wünschenswert sei, weil das Anlagekapital der Wasserkräfte, das uns letzten Endes zur Zinszahlung an das Ausland nötigt, größer sei als das Anlagekapital für die Gewinnung und Verarbeitung der Steinkohlen und weil die Wasserkräfte Arbeiter in den Steinkohlenbetrieben frei machen, was gegenwärtig nur erwünscht sei, wenn Hand in Hand damit eine Produktionsvermehrung ermöglicht wird. Diese Ansicht ist durchaus richtig.

Der Verfasser hat jedoch übersehen, daß zur Zeit die Wasserkräfte nur in sehr kleinem Umfange mit Steinkohlenkräften, in der Hauptsache vielmehr mit Braunkohlenkräften im Wettbewerb stehen. Für die Braunkohlenkräfte würde allerdings ebenso wie für die Steinkohlen das Argument des geringeren Kapitalbedarfs gegenüber den Wasserkraften zutreffen. Nicht zutreffend ist aber in diesem Falle die Annahme, daß durch den Ausbau der Wasserkräfte eine große Anzahl von Arbeitskräften frei wird, denn der neuzeitliche Braunkohlenbetrieb bindet im Gegensatz zu den Steinkohlenwerken nur außerordentlich geringe Arbeitskräfte.

Ein weiterer Irrtum ist dem Verfasser bei der Schilderung der Verbundwirtschaft zwischen Laufwasserkraften, Wärmekraften und Speicherwasserkraften unterlaufen. Bei den neuzeitlichen Landes- und Reichs-Elektrizitätswerken dienen die Wärmekräfte nicht mehr wie früher zur Deckung des äußersten Spitzenbedarfes, sondern sie werden für die Deckung der ein bis zwei Schichten umfassenden Tageslast verwendet und es ist ihnen deshalb auch beim Ausbau der Wasserkräfte ein breiter Spielraum für die Deckung des Gesamtkonsums überlassen.

Bei Berücksichtigung der vorstehenden Umstände wäre der Verfasser im Anschluß an seine durchaus richtige Problemstellung vielleicht doch zu anderen Schlußfolgerungen bezüglich des Ausbaues der Wasserkräfte gekommen, zumal gerade die Wasserkräfte wegen der mit zunehmender Ausnutzung eintretenden Verbilligung einen besonderen Anreiz zur Produktionsteigerung bieten.

Sehr begrüßenswert ist die gründliche, gemeinverständliche und zutreffende Art, mit welcher der Verfasser die technische Literatur für die Unterweisung der Volks-

wirte auf dem umfangreichen Gebiet der Wasserkraftnutzung ausgewertet hat, wenn auch zu wünschen wäre, daß bei einer späteren Auflage manche veralteten Werke nicht mehr benutzt und hierfür neuere Erscheinungen etwa seit 1923 besser herangezogen würden.

Schönberg. [185]

Unternehmer, Angestellte und Arbeiter

Real wages in the United States, 1890—1926. Von Paul H. Douglas. Boston und New York 1930, Houghton Mifflin Company. 682 S. m. 95 Abb. Preis 7,50 \$.

Kennzeichnend für die soziale Einstellung amerikanischer Wirtschaftler und Wirtschaftswissenschaftler ist das Bestreben nach der Erhöhung des Lebensstandards der Massen, wobei die rein materielle Besserung das Primäre und die Grundlage ist für die ideelle, geistige Entwicklung der Nation. Von diesem Gesichtspunkt aus hat das vorliegende Werk nicht nur insofern Bedeutung, als es die Entwicklung der nominellen und realen Lohnhöhe des amerikanischen Arbeiters und Angestellten darlegt, sondern es ist ihm weit größere Wichtigkeit beizumessen.

Die Masse des amerikanischen Volkes besteht aus den gelernten und ungelernten Arbeitern jeglicher Art — Landwirtschaft, Industrie usw. — den kleinen und mittleren Angestellten der Eisenbahnen, der Industrie, des Handels, der Post, der Regierung, der Länder- und Gemeindeverwaltungen, der Lehrer, Priester usw. Der Verfasser hat es unternommen, für diese Vielheit von Berufen in ausführlicher und sorgfältiger Weise die Entwicklung der Löhne für einen Zeitraum von nahezu vier Jahrzehnten zusammenzustellen. Nicht, daß er abstrahierend vorgeht und dem Leser und dessen mehr oder minder großen Kenntnis amerikanischer Verhältnisse das Auffinden von verbindenden Elementen und Rückschlüsse allgemeiner Natur aus den Ergebnissen der Zahlen überläßt, sondern er gibt eine sehr wertvolle Darstellung über die Entwicklung des amerikanischen Lohnempfängers überhaupt. Wie weit geht oder zeigt sich der Einfluß des Konjunkturwechsels, des Krieges, der steigenden Mechanisierung, der Einwanderungsbeschränkung, der Geburtenverminderung, der Frauenarbeit, der Prohibition, der steigenden Ausgaben des Staates für Erziehung, Gesundheit, Verkehrswesen, allgemeine Sicherheit, Wohlfahrtseinrichtungen usw., wie weit hat die Gesamtheit aller das Leben einer Nation beeinflussenden Dinge eingewirkt auf die absolute und relative Höhe der Löhne, auf die Länge der Arbeitswoche, die Arbeitslosigkeit usw. Und weiterhin: in welchem Zusammenhang steht die gestiegene Lohnhöhe mit der steigenden Besucherzahl der highschools und colleges, mit dem sinkenden Mitgliederbestand der trade-unions, mit der Verminderung des politischen und sozialen Radikalismus? Und letztlich: welche Entwicklung ist für die Zukunft zu erwarten? — all dies wird von Douglas in gründlicher Weise und guter Form in leicht lesbarem Englisch dargelegt.

Das starke Verlangen der Arbeiterschaft nach steigendem Anteil an der steigenden Produktivität der Arbeit machen das Werk besonders unter den herrschenden Verhältnissen sehr bedeutungsvoll; es ist eine Arbeit von großem, allgemein ökonomischem Wert, und zwar nicht nur für das Gebiet der Vereinigten Staaten, ein Buch, das jedem Interessenten lohnpolitischer Fragen warm zu empfehlen ist.

Dr. W. H. Focke
[189]

Industrieberichte

Der Wiederaufbau der Großeisenindustrie an Rhein und Ruhr. Von Hans J. Schneider. Berlin 1930, Verlag Reimar Hobbing. 176 S. Preis 8 RM.

Das vorliegende Buch stellt nicht nur einen wertvollen und gut durchgearbeiteten historischen Beitrag zur Nachkriegsentwicklung der rheinisch-westfälischen Großeisenindustrie dar, sondern vermittelt über die klare und übersichtliche Ausbreitung des geschichtlichen Tatsachenmaterials hinaus eine Reihe beachtenswerter Gesichtspunkte zur Beurteilung der Fragestellungen, die in der

Gegenwart für die Eisenindustrie von höchster Bedeutung sind.

Schneider schildert zunächst die einzelnen Etappen des Wiederaufbaues, wie er sich unter dem Zwang der durch das Versailler Diktat und die Nachkriegerschütterungen völlig neu geschaffenen Lage vollziehen mußte. Im Anschluß daran behandelt er die Standortsverhältnisse unter den Gesichtspunkten von Rohstoffbezug und Absatz, um dann zu den anderen Kostenfaktoren wie Kapitaldienst und Löhnen überzugehen. Nach einer kurzen Darstellung der staatlichen Förderungsmaßnahmen des Auslandes für seine Eisenindustrie faßt *Schneider* das Ergebnis der bisherigen Ausführungen dahin zusammen, daß auf dem Welteisenmarkt zur Zeit zwei Gruppen sich gegenüberstehen. Die erste besteht in der Hauptsache aus Frankreich, Belgien und Luxemburg, Ländern, die auf Grund ihrer in jeder Hinsicht geringen Selbstkosten ihre Erzeugung zu verhältnismäßig billigen Preisen anbieten können. Deutschland, England und die Vereinigten Staaten bilden die zweite Gruppe, deren Selbstkosten gegenüber den erstgenannten entschieden höher liegen. Jedoch gleichen England und Amerika den Vorsprung der ersten Gruppe dadurch aus, daß ihnen große und gesicherte Absatzgebiete zur Verfügung stehen, deren sich Deutschland nicht erfreuen kann. Ihre Behauptung auf dem Welteisenmarkt trotz aller dieser Benachteiligungen hat die deutsche Eisenindustrie allein der intensiven und rastlosen Wiederaufbauarbeit zu danken. „In dem Wiederaufbau der deutschen Großeisenindustrie haben der rheinisch-westfälische Unternehmer und mit ihm die Arbeiterschaft in tätigem opfervollem Zusammenarbeiten Pionierdienste geleistet, die in der übrigen deutschen Industrie und in der ganzen Welt als vorbildlich anerkannt worden sind.“

In den weiteren Hauptabschnitten seines Buches untersucht der Verfasser die Fragen der Rationalisierung, des Absatzes, der wirtschaftlichen Verflechtungen, der Außenhandelsbilanz der Eisenwirtschaft und schließlich der gegenwärtigen Wirtschaftskrise. Es sei hier noch einmal betont, daß *Schneider* nicht nur historisch wertvolles Material in diesen Kapiteln bietet, sondern auch zu den Auswirkungen in der Gegenwart, die mit den genannten Fragen zusammenhängen, klar und sachlich Stellung nimmt. Besonders über das Zusammenarbeiten der eisen-schaffenden und eisenverarbeitenden Industrie, das in dem Kapitel über die Außenhandelsbilanz behandelt wird, weiß er eine Reihe beachtenswerter Gedanken zu äußern.

Alles in allem ein Buch, dem man recht viele Leser wünschen möchte.
Dr. M. Hahn [900]

Wirtschaftswissenschaft und -politik

Der Kampf zwischen Kapital und Arbeit. Von *Adolf Weber*. 5. Aufl. Tübingen 1930, J. C. B. Mohr (Paul Siebeck). 547 S. Preis geh. 24,50 RM, geb. 28 RM.

Die Ansichten Professor *Webers* wurden in der letzten Zeit allgemeiner erörtert, nachdem die insbesondere von Gewerkschaftsführern vertretene optimistische Lohnsteigerungstheorie infolge der volkswirtschaftlichen Gesamtentwicklung an Anziehungskraft zu verlieren begann. Sie ist, wie er eingehender in diesem Werk nachweist, unhaltbar in allen ihren Teilen. „Es kann keine Rede davon sein, daß mit irgendeiner Sicherheit oder auch nur Wahrscheinlichkeit erwartet werden darf, daß erzwungene Lohn-erhöhungen aus einem gestiegenen volkswirtschaftlichen Gesamtertrag bezahlt werden, der die Folge einer erzwungenen vorübergehend gesteigerten Kaufkraft ist.“ (S. 461.) Nicht zum wenigsten auf die *Weber'sche* Beweisführung ist es zurückzuführen, wenn die Kaufkrafttheorie jetzt stark bezweifelt und glücklicherweise hier das Schlagwort durch tendenzfreie Überlegung verdrängt wird. Zu solcher erzieht dieses Buch; seine bei aller Hingabe an den Stoff ruhig abwägende Darstellung wirkt durch die übersichtliche Darbietung einer geordneten Menge von Stoff wie durch deren Bearbeitung. Da das ausgewählte Material auch den Werdegang des Verhältnisses von Arbeitnehmern zu Arbeitgebern und der Gestellung der erzielten Frage erkennen läßt, hat es historischen wie kulturellen Wert, denn die Erfassung der Psychologie der Zeit und gleichzeitig der

ökonomischen Tatsachen befähigt zum Verständnis der Gesamtlage, in der sich Wirtschaft wie Kultur befinden. Eine glückliche Komposition sorgt dafür, daß der Leser, der aus dem Kampfleben der Gegenwart heraus sich nach Klärung seiner Gedanken über die Gründe aller Gegensätze und nach Führung durch das Labyrinth der Tagesmeinungen sehnt, durch dieses Buch und in ihm Antwort auf viele uns alle bewegenden Fragen findet: der erste Teil schildert den Aufmarsch der Parteien, der zweite den Zusammenhalt der Organisationen der Arbeitnehmer und Arbeitgeber, der dritte die Kampfmittel der Entziehung der Arbeitskraft (insbesondere Streiks), der Kaufwilligkeit, der Arbeitsgelegenheit (Aussperrung), den Arbeitsnachweis u. a. Im vierten Teil „Der Kampf und die Volkswirtschaft“ werden zunächst die sozialen Leistungen der Arbeiter und der kapitalistischen Unternehmer gewürdigt, dann die gewerkschaftlichen Erfolgsmöglichkeiten abgewogen; schließlich die Wege zum Frieden, nämlich der Tarifvertrag, die Schlichtung von Arbeitsstreitigkeiten, die Unternehmungs-tätigkeit der Gewerkschaften, die Werkverbundenheit und Arbeitgemeinschaft berücksichtigt. Wenn es gestattet ist, gegenüber dieser Auflage, die sich mit Berechtigung eine „verbesserte und erweiterte“ nennt, einen Wunsch auf Erweiterung auszusprechen — obwohl ja die Überfülle zur Konzentration zwingt, die dem Verfasser gelungen ist — dann den, daß das Problem der Wirtschaftsdemokratie ausführlicher beleuchtet werde. An Einzelheiten wären nur wünschenswert die Änderung einer Jahreszahl (auf S. 30, denn das Koalitionsrecht wurde bereits 1868 gewährt) und Erwähnung der berühmten Engels-Schrift, der nicht arbeitende Klassen, sondern bekanntlich nur die zu einer Klasse zusammengeschiedenen Arbeiter kennt. — Wir wünschen dieser bedeutenden Leistung allgemeine Beachtung!
Prof. Dr. H. Gehrig [962]

Weltanschauung eines Technikers. Ein Schaltplan unseres Denkwerkzeuges. Von *Erich Meisner*. Berlin 1927 und 1929, Carl Heymanns Verlag. 137 und 16 S. Preis geh. 8 RM.

Der Titel sagt über den Inhalt dieses Buches viel zu wenig aus. Man vermutet eine mehr oder weniger romantische Darstellung der „Welt“ im Maschinenzeitalter und hat statt dessen eine echte philosophische Schrift vor sich; denn sie fragt umfassend nach den tiefsten Ursachen und Wirkungen im Geistesleben der Menschen. Der Stoff der Untersuchungen ist dem Naturgeschehen entnommen. Die Betrachtungsweise ist rein kausal, also Naturphilosophie im engsten Sinne des Wortes.

Frei von aller Dogmatik untersucht der Verfasser im 1. Abschnitt die Entstehung unserer „Erkenntniswerkzeuge“ (Sinnesorgane) als zweckhafte Gebilde der Natur. Die Verbindung der äußeren Sinnesorgane mit dem Gehirn, die Entstehung von „Bildern“ (Vorstellungen, Ideen) und die dadurch bedingte Anregung „motorischer Zellen“ wird elektrophysikalisch erklärt. Dazu wird in Anlehnung an *Schleich's* „Vom Schaltwerk der Gedanken“ ein regelrechter Schaltplan entworfen. Die Arbeitsweise und Leistungsfähigkeit dieses Denkapparates wird nach allen Richtungen hin untersucht und geprüft. Wir finden u. a. Stellungnahmen zu *Planck's* Quantentheorie und *Einstein's* Relativitätstheorie.

Mit diesem Rüstzeug geht der Verfasser in den folgenden Abschnitten an die Untersuchung alter Probleme wie „Die Welträtsel“, „Das Leben“, „Seele und Körper“, „Das Ich“, „Der sittliche Trieb“, „Die Willensfreiheit“ und die „Religion“. Sie werden zu einer beachtenswerten Klärung geführt. Die Erkenntnisgrenze haftet an der Vorstellbarkeit im Raum und gilt als absolut. Daß diese Grenze durch die gewählte Hypothese bedingt ist, kommt nicht zum Ausdruck. Naturwissenschaftler werden diesen Gedankengängen willig und wohl auch größtenteils zustimmend folgen. Das Buch ist zugleich eine gute Einführung in das philosophische Denken überhaupt.

W. A. Th. Müller-Neuhaus [942]

Wirtschaftsgeschichte

Amerika schlägt England: Die Geschichte eines Wirtschaftskrieges. Von *L. Denny*. Deutsch von *A. Dombrowsky*. Stuttgart 1930, Deutsche Verlags-Anstalt. Preis geb. 12 RM.

Auf Grund eines umfangreichen Tatsachenmaterials gewährt dieser verblüffend gut unterrichtete Amerikaner einen umfassenden Einblick in alle Einzelheiten der bestehenden wirtschaftspolitischen Spannungen zwischen den Vereinigten Staaten und England. Seine Überzeugung von der Macht und der Obermacht der Natur- und Wirtschaftskräfte Amerikas gründet sich ebenso auf eine strenge, durch nüchterne Zahlen belegte Sachlichkeit, wie sein Urteil über das Unrecht der alleinigen Schuld Deutschlands am Kriege und die Undurchführbarkeit der deutschen Zahlungsverpflichtungen. Die soviel beredete Überfremdung der deutschen Wirtschaft durch Amerika bekommt durch die Darstellung *Dennys* ein ganz neues Gesicht.

Der natürliche Reichtum seines Landes, die erfolgreichen Fortschritte Amerikas bei der Eroberung wichtiger Stützpunkte des Weltmarktes, die Ereignisse auf den Kampfgebieten der Öl- und chemischen Interessen, im erbitterten Ringen um die Vormachtstellung beim überseeischen Kabeldienst — all das gibt dem Verfasser neben vielen anderen belegten Tatsachen und Folgerungen die Grundlage zu dem Schluß, daß die Vereinigten Staaten aus dem früher oder später kommenden Wirtschaftskrieg als sichere Sieger hervorgehen werden.

Man liest das Buch mit einer sich seltsam steigernden Spannung, die nicht zuletzt durch die fesselnde Darstellungsweise des Verfassers hervorgerufen ist.

Ma. [811]

Aus andern Zeitschriften

Rationalisierung. *K. Schaezler.* Hochland (Verl. J. Kösel, München). Jg. 28 H. 6 (März 1931) S. 535 bis 540.

Betrachtung von sehr hoher Warte über die Rationalisierung als wirtschaftliches, soziales und kulturelles Problem. Hier sind Gedanken ausgesprochen, Wertungen gefällt, wie sie nur auf der Grundlage einer einheitlichen Weltanschauung möglich sind. Zum Sozialen sagen folgende Äußerungen Entscheidendes: „Das produzierte Kapital dient nur mehr in letzter Linie der Existenzsicherung des Produzierenden“... „Der Sicherung eines unpersönlichen Kapitals wird die Sicherung einer persönlichen Existenz geopfert“... „Die Rationalisierung bewährt sich tatsächlich als Anpassung an die ratio der Wirtschaft, nur nicht an ihre vernunftgemäße, sondern an das, was sich heute als ihre ratio herausgebildet hat“... „Nur auf die Wirtschaft gerichtet, nicht auf den Menschen“.

Rationalisierung und Weltwirtschaftskrise. (Leitartikel.) Mitteilungen des Internationalen Rationalisierungs-Institutes (2, Boulevard de Théâtre, Genf) Jg. 5 (1931), Nr. 2, S. 25 bis 29.

Auseinandersetzung mit der These von der Verantwortlichkeit der Rationalisierung für die gegenwärtige Konjunktur- und Systemkrise der Weltwirtschaft. Einseitige Anwendung und unausgeglichener Fortschritt der Rationalisierung auf den verschiedenen Gebieten der Wirtschaft (nicht nur der Produktion!), Unkenntnis oder Vernachlässigung der Marktgesichtspunkte, mangelnde Abstimmung von Vertriebs- und Fertigungsplan, von Unternehmung und Markt, von Erzeugungsfähigkeit und Bedarfsentwicklung, kennzeichnen die Lage. Die Rationalisierung hat, im Sinne einer Lösung der Krise, die Mittel für die Vorausbestimmung der künftigen Wirtschaftsentwicklung bereitzustellen. — Diese Ausführungen schließen sich völlig den Erkenntnissen an, die bei der Fachgruppe „Vertriebsingenieure“ beim VDI schon länger vorliegen, die wissenschaftliche Vertriebsführung und von den Ergebnissen exakter Marktforschung her bestimmte einzelbetriebliche Wirtschaftsplanung vertritt und an deren Entwicklung arbeitet. — Vgl. dazu auch: *Hessenmüller*, Vertriebsingenieur und Rationalisierung, VDI-Nachrichten v. 24. 12. 30 (Fachbeilage „Vertrieb und Rechnungswesen“).

Peut-on savoir quand finira la crise? *Paul Nicolas.* Vendre (6 rue de l'Isly, Paris 8^e). Vol. 14 Nr. 88 (März 1931) P. 181-189.

Lesenswerte, lebendig vorgetragene Gedanken über die wirtschaftliche Lage, ihre Ursachen und Zukunftsaussichten. Verfasser wendet sich gegen die These von der „Überproduktion“; die Welt sei verrückt (en folie), über eine solche zu klagen, während so viele Familien in Österreich, Deutschland, Italien und andern Ländern nicht einmal das Notwendigste hätten! Er

verneint, daß die jetzige Krise besondere neue Züge aufweise gegenüber den vorhergegangenen, bei denen man schon immer von Überproduktion gesprochen habe. *Nicolas* setzt die Erhöhung nach langsamem Beginn 1931, auf 1932 an und meint, man könne fortsetzen: 1937 Hochkonjunktur, 1938 oder 1940 neue Krise...

Die wahre Ursache der Krise sei der ökonomische Nationalismus (für einen Angehörigen des klassischen Hochschutzzollstaates eine bemerkenswerte Einsicht!), der den weltwirtschaftlichen Ausgleich verhindert.

Bored with bankers. *Roy Dickinson.* Printers' Ink Weekly. Vol. 155 Nr. 1 (2. 4. 31) P. 17-20.

„Ketzerische“ Gedanken über die rückläufige Bedeutung und Befähigung der Banken für industrielle Wirtschaftsführung und Werkleitung. Vorwürfe gegen die rein finanzpolitische Einstellung, die oft in hemmendem und störendem Gegensatz steht zu der des „management“. Voraussage einer kommenden Wandlung oder Umwälzung in der industriellen Wirtschaftsführung.

Zwischenbetriebliche Vergleiche industrieller Vertriebskosten. *H. Stelter.* Maschinenbau (VDI-Verlag G. m. b. H., Berlin NW 7). Bd. 10 (1931) H. 5 S. W. 51-54.

Nach dem Vortrag des Verfassers in der Vortragsreihe der Fachgruppe „Vertriebsingenieure“ Berlin, 7. 1. 31. — Bedeutung des Vertriebskostenvergleichs als induktiver Faktor in der Vertriebsforschung. Probleme seiner Durchführung. Vergleich verschiedener Vertriebswege hinsichtlich ihrer Kosten.

Über die Technik der Erfassung und Verrechnung der Vertriebskosten vgl. „Vertriebshandbuch für industrielle Betriebe“ (VDI-Verlag Berlin 1931) S. 221—260, Abschnitt VI, Vertriebskosten (*F. Zeidler*). Auf den dort gebotenen Grundlagen fußen die Ausführungen von *Stelter*.

This sales plan produced a 22 per cent increase in sales. *Maxwell S. Cagan.* Printers' Ink Monthly (185 Madison Ave, New York). Vol. 22 (1931), Nr. 3, P. 52 u. 54, 2 Abb.

Darstellung eines verhältnismäßig einfachen, bei einem Unternehmen der Kraftfahrzeug-Ersatzteilherstellung, das nur über den Großhandel vertriebt, mit Erfolg (22 vH Umsatzsteigerung im Laufe des vergangenen Jahres) durchgeführten Verfahrens, durch Vertriebsbudgetierung und eine besonders ausgebildete Art der Anweisung und der eingehenden ortweisen Unterrichtung der Verkäufer, verbunden mit entsprechender Rückmeldung an die Zentrale, die Verkaufskräfte wirksam einzusetzen. Der Wirkungsgrad der Verkäufertätigkeit und der eigenen Maßnahmen des Unternehmens zur Verkaufsförderung wurde auch dadurch gesteigert, daß eine genaue Kontrolle der Verkaufstätigkeit mit diesem Verfahren zwangsläufig verbunden ist.

We make salesmen out of engineers by mail. *L. H. Brendel.* Printers' Ink Weekly. Vol. 154 Nr. 5 (29. 1. 31) P. 85-87.

Angaben über das Verfahren, durch wöchentliche Rundschreiben die in den Vertriebs-Außendienst entsandten Ingenieure über Verkaufsfragen zu unterrichten.

How National Advertisers determine the advertising appropriation. *A. E. Haase.* Printers' Ink Weekly. Vol. 154 Nr. 6 P. 2-6, 130-137; Nr. 7 P. 25-28.

How to test an advertising campaign. Derselbe a. a. O. Nr. 8 P. 57-65.

Aufsatzreihe des Geschäftsführers der (amerikanischen) Association of National Advertisers Inc. über vier Verfahren zur Bestimmung des Anzeigenaufwandes im Rahmen des Werbeplanes der Unternehmungen, gestützt auf das Ergebnis einer Umfrage bei den Mitgliedern dieses Verbandes.

Wie soll der Katalog beschaffen sein? *P. Grodzinski.* Der Werksleiter Jg. 5 (1931) H. 4 S. 89-91, 2 Abb.

Betrachtungen über Inhalt, Ausführung und Ausstattung von Katalogen für industrielle Erzeugnisse. Der Aufsatz ergänzt in manchen Punkten die Ausführungen in dieser Zeitschrift H. 1 (*Glückmann*) und H. 2 (*Weil*). Für die Verbreitung der Kataloge wird besonders der Anzeigenkupon empfohlen; diese Meinung dürfte hinsichtlich technischer Anzeigen nicht durchwegs geteilt werden.

BH [1038]

Veröffentlichungen

Vertriebshandbuch vgl. S. 131.

Merkblätter

Bisher sind erschienen:

- Nr. 1 „Technische Übersetzungen“,
- Nr. 2 „Sparmöglichkeiten durch kostenfreie Mehrladungen beim Versand einheitlicher Eisenbahnwagenladungen“,
- Nr. 3 „Quellennachweis für wirtschaftliche Auslandnachrichten und Auskünfte“,
- Nr. 4 „Absatzreichweiten. Zusammenhang von Eisenbahnfracht und Wettbewerbsgrenzen“.

Die Merkblätter sind zu beziehen durch: VDI-Verlag G. m. b. H., Berlin NW 7. Einzelpreis für Nr. 1 bis 3 0,30 RM, für Nr. 4 0,60 RM; bei Abnahme größerer Anzahl Sondervereinbarung möglich.

Veranstaltungen

Ortsgruppe Vertrieb Erfurt

Am 10. April sprach *Dr. Geer* vom VDMA über „Was muß der Ingenieur von dem Sinn und der Technik einer Absatzprognose wissen?“ Der Vortrag beantwortete zunächst die Frage nach der Möglichkeit einer Absatzvorausbestimmung überhaupt. Das vorliegende wirtschaftsstatistische Material bedarf einer sehr eingehenden Aufbereitung, um die verschiedenen wirtschaftlichen Bewegungsursachen zu erkennen, die auf die in Form von Wirtschaftskurven dargestellten Vorgänge einwirken. An Hand einer Wirtschaftskurve wurde die Analyse von Saison, Konjunktur und Trend unter Erklärung der Berechnungsverfahren gezeigt und erläutert, wie sich auf die Dauer konstante Bewegungstendenzen im Wirtschaftsleben erkennen lassen. Die Konstanz dieser Bewegungen berechtigt zu einer Extrapolation, die, auf die Zukunft angewandt, schon zu einer Prognose führen. Indessen können Absatzprognosen, die sich nur auf die Trend- und Saisonfortrechnung stützen, nur bei Waren angewandt werden, die wenig konjunkturrempfindlich sind. Bei allen übrigen Waren muß zur endgültigen Prognose auch die Konjunkturentwicklung vorausgeschätzt werden, und zwar sowohl hinsichtlich ihrer Entwicklungsrichtung und Umbruchzeiten, als auch hinsichtlich der Intensität des Ab- und Aufschwunges. Die Konjunktur ist eine Reaktionserscheinung der verschiedensten Märkte aufeinander. Ziel der Konjunkturprognose ist, die Reaktionsordnung verschiedener Reihen zueinander festzustellen, um nach ihr von den Bewegungen einer besonders konjunkturrempfindlichen Reihe auf die minder empfindlicher Reihen schließen zu können.

Eine Absatzprognose wird möglich, weil 1. zum Teil zeitgebundene Bewegungsrythmen tätig sind, die sich im Zeitablauf berechnen lassen, 2. die zeitlich nicht gebundenen Konjunkturbewegungen sich als Reaktion auf konjunkturrempfindlichere Wirtschaftssymptome auffassen und statistisch nachweisen lassen. Marktanalysen bieten verschiedene Fehlschlußmöglichkeiten, die bis zu einem gewissen Grade ausgeschaltet werden können, wenn die rein statistischen Arbeitsergebnisse ständig darauf geprüft werden, ob sie durch wirtschaftliche Zusammenhänge erklärbar sind. Eine Absatzprognose kann im allgemeinen keine Erhöhung des Umsatzes zur Folge haben, jedoch eine Gewinnsteigerung des betr. Unternehmens, weil durch organisatorische Anpassung der Erzeugung an die Erkenntnisse über den zukünftigen Absatz Verlustquellen im Vertriebe verstopft werden können.

Ortsgruppe Vertrieb Hamburg

Am 15. April sprach *Dr. W. Schück*, Berlin, über „Der deutsche Ingenieur in Südamerika“. Der Vortragende er-

klärte zunächst seine Auffassung, daß die Industrialisierung der überseeischen Länder nicht aufzuhalten sei, der Gesamtumfang der industriellen Ausfuhr aber dadurch keine Einbuße erleide, wenn die geboten erscheinende Umstellung erkannt und vollzogen werde. Nationalindustrien seien sowohl Mitbewerber als auch Abnehmer. Seitens der Exportindustrien und des Exporthandels müsse alles daran gesetzt werden, rechtzeitig die nötige Anzahl von Verkaufingenieuren in den überseeischen Außendienst einzugliedern. Eine Gefahr liegt darin, daß dies nicht schnell genug geschieht, und daß geeignete Kräfte nicht im erforderlichen Ausmaß vorhanden zu sein scheinen. Der Vortragende wies auf den Vorsprung der englisch-amerikanischen Welt in dieser Hinsicht besonders hin; der deutsche Verkaufingenieur in Südamerika komme dem englischen und amerikanischen nicht gleich. Ferner ging der Vortragende auf die Fragen des sog. „direkten Exportes“ und die ungenügende Zusammenarbeit zwischen Exporteuren, Banken und Industrieunternehmen ein. Er schilderte die persönlichen und sachlichen Voraussetzungen der Verkaufertätigkeit in Südamerika, Verdienstmöglichkeiten und Verlustgefahren für die Ausfuhr, die Lage und Aussichten der Wirtschaft in den südamerikanischen Ländern und schloß mit der dringenden Mahnung an das Inland, für die wirtschaftlichen Belange Deutschlands in Übersee mehr Verständnis als bisher aufzubringen. In Südamerika zumal sei die starke Stellung Deutschlands, die es in der Vorkriegszeit auf dem dortigen Markt eingenommen hat, heute noch nicht wieder erreicht.

Ortsgruppe Vertrieb Köln

Am 7. Sprechabend der Ortsgruppe, 10. April, sprach Direktor *Meißner* (Humboldt-Deutzmotoren-A.-G.) über die „Verkaufsorganisation einer Motorenfabrik“.

Fachsitzung „Vertrieb“ auf der Hauptversammlung Köln 1931

Am Freitag, den 26. Juni, 15 Uhr, findet im Kongreßhaus Köln-Deutz, östlicher Saal, eine Fachsitzung unserer Fachgruppe statt. Vorsitz: Generaldirektor *A. Otto* (R. Stock & Co., Berlin). Referate: 1. Generaldirektor *A. Otto*: Wesen und Aufgaben des industriellen Vertriebes. 2. Dir. *K. Oesterreicher*, Berlin: Vertriebsgestaltung in der Praxis. 3. Dipl.-Ing. *O. Altschwager*, Hamburg: Vertriebsführung im industriellen Export.

Die Mitglieder unserer Fachgruppe und der Ortsgruppen sowie alle zur Hauptversammlung in Köln weilenden VDI-Mitglieder sind zur Teilnahme an dieser Fachsitzung eingeladen. [1049]

Inhalt:

Aufsätze:	Seite
Werbe-Photographie in Amerika — in Deutschland. Von Jos. K. Englberger	113
Erfahrungsaustausch über industrielle Werbung	117
Der technische Wirtschaftssachverständige im Vergleichsverfahren industrieller Unternehmen. Von Dr.-Ing. Döhne	123
Geschäftspolitik auf mathematischer Grundlage. Von Reinhard Hildebrandt	127
Der Vertrieb in der Betriebswirtschaftslehre. Von Privatdozent Dr. Dr.-Ing. Waldemar Koch	131
Umschau:	
Ewas über die technische Photographie	116
Wandlungen des Absatzweges für industrielle Verbrauchsgüter in Amerika	121
Die deutsche Konjunktur Mitte April 1931	133
Börsen-Analyse für April 1931	134
Vertrieb	135
Betriebsfragen	136
Energiewirtschaft	137
Unternehmer, Angestellte und Arbeiter	137
Industrieberichte	137
Wirtschaftswissenschaft und -politik	138
Wirtschaftsgeschichte	138
Aus andern Zeitschriften	139
Mitteilungen der Fachgruppe „Vertriebsingenieure“	140