

Recht und Technik

Von Dr. HANS v. FRISCH

Professor der Rechte a. d. Technischen Hochschule in Wien¹⁾

Recht und Technik sind zwei Begriffe, die scheinbar nichts miteinander gemein haben, die bisweilen geradezu als Gegensätze angesehen werden, hauptsächlich wohl darum, weil sie in ihrem Arbeitsgebiet wie auch in ihren Zielen so wesentlich verschieden sind. Und doch sehen wir heute überall Jurist und Techniker in gemeinsamer Arbeit, sich wechselseitig unterstützend und ergänzend, so daß man vermuten könnte, wir haften an veralteten, aus einer früheren Zeit stammenden Vorstellungen, wenn wir hier von einem Gegensatz sprechen. Tatsächlich zeigt uns ein Blick auf die Organisation der Industrie wie auch auf die des Staates und anderer Verbände mit aller Deutlichkeit die gemeinsame Tätigkeit der beiden Berufe. Namentlich im Staate ist der Wandel gegenüber früher sehr auffallend; denn Regierungs- und Verwaltungstätigkeit sind heute nicht mehr, wie noch vor wenigen Jahrzehnten, ein Monopol der Juristen, vielmehr ist der Techniker jetzt in weitem Maße berufen, hier nicht nur mitzuarbeiten, sondern auch mitzuleiten und zu entscheiden auf einem ihm von Haus aus beruflich fremden Gebiet.

Recht und Technik — zwei Welten

Beruflich fremd — das ist der springende Punkt in der Frage nach den Beziehungen des Rechts zur Technik, und dieser innere Gegensatz ist trotz aller gemeinsamen Betätigung nach wie vor vorhanden, wenn auch die Kluft zwischen den beiden Berufen an vielen Stellen überbrückt zu sein scheint; innerlich, dem Wesen nach, handelt es sich hier doch um zwei ganz verschiedene Berufe — ja man kann sagen: die typisch juristische Tätigkeit ist von der typisch technischen so grundverschieden, daß man hier geradezu von zwei verschiedenen Welten sprechen kann. Jede besteht für sich, in der einen werden die Techniker ausgebildet, in der andern die Juristen, und diese Ausbildung ist so grundverschieden, daß beim Hinaustreten in den Beruf das Arbeitsgebiet eines jeden für den andern eine terra incognita sein muß.

Die Ausbildung des Technikers beruht nämlich auf einem ganz andern Prinzip als die des Juristen; dieser wird universell ausgebildet, nicht für ein bestimmtes Spezialfach oder für eine besondere juristische Tätigkeit, er lernt nicht nur z. B. Strafrechtswissenschaft oder Handelsrecht, nicht nur das, was der künftige Rechtsanwalt, Richter, Verwaltungsbeamte braucht; seine Ausbildung besteht vielmehr in der Aufnahme der gesamten, sehr zahlreiche Spezialgebiete in sich schließenden Rechtswissenschaft. Der Techniker hingegen ist immer Fachtechniker, er greift

aus dem großen, zu seiner Welt gehörenden Komplex von Wissensgebieten nur ein Fach heraus, in dem er sich ausbildet, so daß seine Bildung einseitig ist im Vergleich zu der universellen des Juristen. Dies ist eine grundsätzliche Verschiedenheit im Studiengang, die den maßgebenden Kreisen längst bekannt und in einer ebenso umfangreichen wie eintönigen Literatur eingehend nach allen Richtungen besprochen ist.

Die Aufnahme juristischer Fächer in das technische Studium hat den Zweck, dem Techniker ein gewisses Maß juristischer Kenntnisse zu verschaffen und so seine allgemeine Bildung zu erweitern; übrigens würde es gar nichts schaden, wenn umgekehrt auch in das Rechtstudium gewisse technische Fächer aufgenommen würden. Aber dieser juristische Unterricht für Techniker muß, wenn er von Wert sein soll, seine eigene Form und sein besonderes Ziel haben, das ganz verschieden ist von dem, was an der Juristenfakultät von den Studenten der Rechtswissenschaft anzustreben ist. Für den Juristen ist es Beruf, das Recht anzuwenden, für jeden anderen, auch für den Techniker, ist das Recht nur ein Bildungselement, und er kann auf diesem Gebiete niemals dem Juristen gleichwertig werden, schon darum nicht, weil ihm die ständige Beschäftigung mit diesen Fragen, die Praxis, fehlt. Der Techniker hat das Recht ebensowenig anzuwenden, wie der Jurist Brücken zu bauen oder Maschinen zu konstruieren hat. Schon aus dieser Erwägung ergibt sich die Notwendigkeit eines verschiedenen Rechtsunterrichts für Juristen und Techniker.

Gerade in diesem Punkt stößt man nicht selten auf gefährliche Mißverständnisse, denen mit aller Entschiedenheit entgegengetreten werden muß. Denn der Techniker ist nicht zum Juristen auszubilden, er lernt nicht darum eine Anzahl juristischer Begriffe und verschiedene Gesetze, um so und so viele Paragraphen zu kennen, um zu wissen, wie etwa ein Nachlaß zu teilen, wie eine Beschwerdeschrift zu verfassen, ein strittiger Fall zu entscheiden oder ein Verbrechen zu bestrafen ist, er braucht, kurz gesagt, diese Wissenschaft nicht, um sie auszuüben; es wäre ein Verkennen des ganzen Problems, wollte man solches Können von einem Techniker — oder überhaupt von einem Nicht-Juristen — verlangen, es wäre dies, mit einem juristischen Terminus ausgedrückt, geradezu ein Versuch am untauglichen Objekt; nein, der Techniker kann dieses Ziel gar nicht oder höchstens nur unzulänglich erreichen, und was mit dem juristischen Studium beim Techniker bezweckt wird, ist auch nicht juristisches Wissen oder Können, nicht Rechtsanwendung oder -ausübung, sondern juristisches Denken, juristische Bildung. Das ist etwas ganz anderes. Und die Frage, auf die es hier zunächst ankommt, ist: wie kann einem Techniker in der kurzen, hierfür zur Verfügung stehenden Zeit juristische Bildung beigebracht werden, und wann ist jemand als juristisch gebildet anzusehen?

¹⁾ Einleitungsvortrag des im Winter 1930/31 im österreichischen Verein deutscher Ingenieure abgehaltenen Rechtskurses.

Juristisches Denken und juristische Bildung

Bildung im gebräuchlichen Sinn des Wortes ist immer einseitige Ausbildung menschlicher Fähigkeiten, man kann deshalb nach einer bestimmten Richtung gebildet oder ungebildet sein; so sprechen wir von naturwissenschaftlich oder musikalisch gebildeten Menschen, von akademischer, humanistischer, literarischer Bildung usw., und das Charakteristische dieses Zustandes „Bildung“ ist, daß der Betreffende in einer bestimmten Weise geschult ist und so die Fähigkeit erlangt hat, hier etwas besonderes zu leisten, mehr und besseres als jener, der nicht in diesem Sinne gebildet ist. Bildung besteht nie in einer Summe von Kenntnissen, auch juristische Bildung nicht, sondern immer in einer Bearbeitung des Geistes, die das Auffassungs- und Denkvermögen in einer bestimmten Richtung entwickelt. Die positiven Kenntnisse auf dem Gebiet sind etwas ganz Selbständiges, sind unabhängig von der Bildung.

Der juristisch Gebildete nun hat sich juristische Denkwiese und Fähigkeiten angeeignet; er besitzt die Fähigkeit, die Vorgänge in der Welt des Juristen zu beobachten, richtig auszulegen, zu verstehen, was nicht jedermann gegeben ist, denn es macht sich nicht von selbst. So wie es ungezählte Menschen gibt, die achtlos an den Erscheinungen der Natur vorbei gehen, die nichts hören und nichts sehen, wenn sie etwa durch einen Wald wandern oder einen Bach entlang gehen, so gibt es auch eine Kategorie von Menschen, die den Tatsachen der sozialen Welt gegenüber einfach blind und taub sind. Sie hier beobachten und verstehen zu lernen, sie juristisch zu bilden, das ist die Aufgabe der Rechtswissenschaft.

Noch etwas gehört zu dieser Bildung, die Sprache des Juristen. Das hat nichts mit dem, übrigens zu unrecht so viel geschmähten „Juristendeutsch“ zu tun — dieses hält den Vergleich mit dem Deutsch so manches Kollegen von anderen Hochschulen sehr wohl aus! — sondern es handelt sich hier um die Sprache der Rechtswissenschaft und die Sprache der Gesetze. Die Rechtswissenschaft verlangt, wie jede Wissenschaft, eindeutige Begriffe; deshalb ist mit Ausdrücken, die in unserer Sprache mehrdeutig sind, nur ein Sinn verbunden, wenn er als juristischer Fachausdruck gebraucht wird. Unglücklicherweise muß nun gerade der Jurist sehr viele Ausdrücke verwenden, die im täglichen Leben von jedermann gebraucht werden, mit denen infolgedessen nicht immer der gleiche Sinn verbunden wird, weil es eben nicht nur Fachausdrücke sind. Andere Wissenschaften sind da in einer unvergleichlich besseren Lage, denn ihre Fachausdrücke gehören nicht zum Sprachschatz der Allgemeinheit. Wenn der Chemiker von Jod und Brom, der Elektrotechniker von Volt und Ohm, der Mathematiker von Krümmungsradius und Quadratwurzel spricht, so sind das Begriffe, mit denen kein Laie einen anderen Sinn verbinden kann als den wissenschaftlich eindeutig feststehenden. Ganz anders steht es mit vielen Begriffen aus der Rechtswissenschaft, wie leicht zu zeigen ist. Was nennt man z. B. nicht alles im gewöhnlichen Leben Betrug, man fühlt sich schon „betrogen“, wenn es den Urlaub verregnet, oder wenn die Wahlen nicht so ausgefallen sind, wie man sich's gewünscht hat; das hat absolut nichts mit dem zu tun, was der Jurist unter Betrug versteht. Es gibt auch viele ganz elementare Begriffe, die für den Juristen eine andere Bedeutung haben können als für den Laien, z. B. der Begriff „Sache“; der Laie sagt, ein Konzert sei eine schöne Sache, ein Prozeß

sei eine langwierige Sache, aber für den Juristen handelt es sich hier überhaupt nicht um Sachen.

Der Jurist braucht diese seine Sprache in der Wissenschaft ebenso wie in der Gesetzgebung; sie ist die unerläßliche Voraussetzung für eine sichere Rechtsordnung. Die besonders in den letzten Jahren so häufigen Klagen über mangelhafte, unverständliche oder lückenhafte Gesetzgebung in manchen Staaten, die leider nur allzu berechtigt sind, gehen im wesentlichen darauf zurück, daß in den Parlamenten zum großen Teil Leute sitzen, die nicht Juristen sind, keine juristische Bildung haben, denen daher diese Sprache fremd ist, so daß dann oft ganz miserable Gesetze zustande kommen; dies ist nicht Schuld der Juristen oder gar der Rechtswissenschaft. Die Sprache der Juristen zu beherrschen gehört also unbedingt mit zur „juristischen Bildung“.

Ein sehr verbreiteter Irrtum ist ferner die Behauptung, daß alle polizeiliche Tätigkeit Sache der Juristen sei. Die Polizei hat als Exekutivorgan die Gesetze anzuwenden und auf deren Einhaltung zu achten, aber mit der Rechtswissenschaft hat diese Tätigkeit unmittelbar gar nichts zu tun. Das sieht man schon daraus, daß sehr viele Betätigungen der Polizei von Fachleuten ausgeübt werden, die mit den Juristen in gar keinem Zusammenhang stehen; so wird z. B. die Sanitätspolizei von Ärzten ausgeübt, die Forstpolizei von Forstleuten, die Jagdpolizei von Jägern, die Strompolizei von Schiffern usw. Die Tätigkeit dieser Organe ist viel mehr eine technische als eine juristische; deshalb kann sie auch gelegentlich durch technische Einrichtungen ersetzt werden, wie es z. B. durch die Signale bei der Verkehrsregelung in den Städten vielfach schon geschehen ist.

Die juristische Welt — nicht sichtbar und nicht greifbar

Nur wenn man sich den Unterschied zwischen der Welt des Technikers und der des Juristen vor Augen hält, begreift man den tiefgehenden Gegensatz, die Kluft, durch die die Rechtswissenschaft von der Technik und der Naturwissenschaft überhaupt getrennt wird, und die Berechtigung, hier von zwei Welten zu sprechen. Die Techniker kennen in der Regel ausschließlich die technisch-naturwissenschaftliche Welt, die Welt, die wir vor Augen haben, die wir mit Händen greifen und mit Füßen treten, die Welt, die von der Technik den Menschen dienstbar gemacht wird, mit einem Wort: die sichtbare Natur.

Die Welt des Juristen ist ganz anders, sie ist nicht sichtbar und nicht greifbar, und doch ist sie nicht weniger real als die sichtbare. Aber der ausschließlich technisch Gebildete, der nicht auf sie zu achten gewohnt ist, muß erst auf sie hingewiesen werden, obwohl auch er mitten in ihr lebt und aus ihr ebensowenig heraus kann wie aus der sichtbaren. Diese unsichtbare Welt besteht aus tausenden und abertausenden von Gebilden juristischer, sozialer, politischer Natur, teils von selbst entstanden, teils willkürlich geschaffen, Gebilde, die auf jeden von uns ihre Wirkungen äußern, denen sich niemand von uns entziehen kann, deren aber auch jeder von uns bedarf, ebenso wie jeder Luft und Licht zum Leben braucht.

In diese Welt gehören, um nur einige Beispiele zu nennen, alle möglichen sozialen Gebilde wie Reisegesellschaften, Tafelrunden, Wähler- und Volksversammlungen, Auf-

märsche, Fackelzüge usf. Das einigende Band ist hier oft nur ein vorübergehend angestrebter, gemeinsamer Zweck, aber die Einheit, das soziale Gebilde als solches, ist sehr wohl zu unterscheiden von der physischen Seite, den einzelnen Mitgliedern. Verschieden von diesen nur sozialen Erscheinungen sind die sogenannten juristischen Personen, Vereine, Verbände, Klubs u. dgl. Auch sie sind niemals sichtbar, ein Verein ist ein Abstraktum, das man nicht mit Sinnen wahrnehmen kann, und wenn er noch so groß ist; noch nie hat jemand den Verein deutscher Ingenieure oder den Deutsch-Österreichischen Alpenverein gesehen; was man sehen kann, das sind die einzelnen Mitglieder oder das Vereinslokal oder das Abzeichen oder etwas ähnliches. Diese privaten Vereinigungen spielen im Leben eines jeden von uns ihre Rolle, aber noch viel tiefer in unser Dasein greifen andere Verbände ein, wie die Gemeinden, die Bezirke und Länder und endlich der stärkste unter diesen, der Staat. Sie beschränken in weitem Maße die Freiheit des Individuums und schreiben uns unser Tun und Lassen in Tausenden von Paragraphen vor, buchstäblich von der Geburt bis zum Tod, wie die Vorschriften über die Geburts- und Sterberegister zeigen. Und doch ist es nur ein juristisches Gebilde, dem solche Macht zukommt. Noch nie hat jemand einen Staat gesehen, er ist trotz aller Zwangsgewalt und Herrscherrechte ein ausschließlich der juristischen Welt angehörendes Abstraktum.

Aber auch der Staat ist noch nicht die am weitesten ausgreifende Organisation, es gibt noch gewaltige Gebilde, für die alle staatlichen Grenzen unerheblich sind, z. B. die römische Kirche und andere Religionsgenossenschaften, ferner die großen, sämtliche Kulturstaaten umfassenden Verbände, die sogenannten internationalen Verwaltungsgemeinschaften, deren Wirkungen wir hundert- und tausendfach im täglichen Leben verspüren; auch sie gehören ausschließlich in die Welt des Juristen. Wir finden es heute ganz selbstverständlich, daß ein Brief, den wir in Wien in den Briefkasten werfen, dem Adressaten in New York oder Kalkutta zugestellt wird, daß wir uns hier in einen Eisenbahnwagen setzen und in Paris oder Konstantinopel aussteigen können. Das sind nicht lediglich technische Errungenschaften, das ist vielmehr zum großen Teil das Ergebnis unendlich vieler und mühsamer juristischer Tätigkeit, die seit Jahrhunderten geübt wird und fortwährend weiter geübt werden muß, wenn dieser Verkehr fortbestehen soll. Niemals hätten Naturwissenschaft und Technik allein dies erreichen können, denn Brücken und Tunnels, Maschinen und Schiffe genügen da nicht, sie sind nur die allerdingen unentbehrlichen Werkzeuge zur Erreichung dieses Zieles, etwa so wie das Messer in der Hand des Chirurgen. Der Staat ist es, der diese Verbindungen herstellt und aufrecht erhält und die Bedingungen für ihr Funktionieren schafft, angefangen vom Vertrag, den der Fahrgast am Fahrkartenschalter schließt, oder beim Kauf der Briefmarke bis zur Errichtung des Weltpostvereins u. dgl. An solchen Beispielen sieht man, wie innig die Beziehungen zwischen den beiden Welten sind, und wie doch keine von beiden für sich allein imstande ist, die großen Kulturaufgaben des modernen Staates zu erfüllen.

Diese Verwaltungsgemeinschaften umspannen den ganzen Erdball mit einem dichten Netz von Organisationen und schaffen so zwischen den Staaten innige Interessengemeinschaften in allen erdenklichen Fragen. Um sich eine Vorstellung von ihrer segensreichen Tätigkeit zu machen, sei hier nur an die Vereinbarungen zum Schutz vor Pest und Cholera, vor Tier- und Pflanzenseuchen, zum Schutze des

geistigen Eigentums erinnert an das internationale Urheberrecht, den Marken- und Musterschutz, das Patentrecht, ferner an die unendlich zahlreichen und mannigfaltigen Verkehrsprobleme, die Meterkonvention, das Signalwesen für Schifffahrt, Eisenbahn, Kraftfahrzeuge, die internationale Radioverständigung, die Telegraphenunion, dazu kommen all die Verträge, die den Handel von Staat zu Staat ermöglichen und sichern, ohne die eine menschenwürdige Existenz für uns heute gar nicht mehr denkbar wäre. Das sind einige Beispiele aus dem großen Codex des zwischenstaatlichen Rechts, aus denen die Bedeutung dieser Verbände wohl zu ersehen ist.

Die Welt des Juristen ist also nicht minder abwechslungsreich als die sichtbare Natur und auch ebenso unbegrenzt und unbegrenzbar wie diese; wie hier durch Fernrohr und Mikroskop, von Chemikern, Physikern, Elektrotechnikern u. a. auf allen möglichen Gebieten immer neue Entdeckungen gemacht werden, so treten auch in der sozialen Welt immer neue, bisher unbekannte Erscheinungen auf, die sich in dem großen Getriebe ihren Platz sichern.

Auch auf dem ureigenen und engsten Gebiet des Technikers gibt es genug Fragen, die in die Juristenwelt herüberreichen, auch solche von typisch internationalem Charakter. Und wenn hier befriedigende Lösungen nur schwer und oft nur unvollkommen gefunden werden, so ist daran vielleicht auch die mangelhafte juristische Bildung des Technikers schuld oder der Umstand, daß er sich nicht in Dingen, die der juristischen Welt angehören, rechtzeitig den Juristen zu Hilfe gerufen hat. Es sei z. B. an die Frage der Normung erinnert, die vor allem darum mit solchen Schwierigkeiten zu kämpfen hat und so langsam zu Erfolgen führt, weil ihr das fehlt, was allein in solchen Fällen sicher zum Ziel führen kann, das ist die Anwendung von Zwang. Zwangsausübung aber ist eine typisch und ausschließlich juristische Betätigungsform. Was die Normenausschüsse in mühevoller, Jahre währende Arbeit auf Grund von schwierigen Verhandlungen schließlich erreichten, das kann das Gesetz mit einem Federstrich von heute auf morgen zustande bringen²⁾.

Zur Kennzeichnung der juristischen Welt muß schließlich noch erwähnt werden, daß auch für sie bestimmte Gesetze gelten, auch die in ihr sich abspielenden Vorgänge sind nicht willkürlich und nicht zufällig, sondern analog den Naturgesetzen immer auf bestimmte Ursachen zurückzuführen. Das Entstehen von Staaten, z. B. ihr Wachstum, ihr Untergang, oder das Entstehen und Vergehen von anderen sozialen Gebilden, von Vereinen, politischen Parteien, religiösen Sekten usw., das alles vollzieht sich in durchaus gesetzmäßiger Weise, auch jedes soziale Gebilde ist das Produkt einer bestimmten Entwicklung, genau so wie ein Baum oder ein Tier. Und auch hier gibt es keinen Stillstand, der Heraklitische Satz vom Flusse aller Dinge gilt auch für die juristische Welt, ebenso wie es in ihr auch keine Sprünge gibt, sondern alle Erscheinungen sich folgerichtig weiterbilden. Allerdings, die Gesetze dieser unsichtbaren Welt sind uns nur unvollkommen bekannt, und wir sind weit davon entfernt, sie in ähnlich genauer Weise formulieren zu können wie die Naturgesetze.

²⁾ Diese Bemerkung, die ich auch kürzlich in einem Vortrag über das hier behandelte Thema machte, hat Anlaß zu Mißverständnissen gegeben. Es fällt mir natürlich nicht ein, zu behaupten, die Normung sei Aufgabe der Juristen, sie ist selbstverständlich ausschließlich Sache der Techniker. Wohl aber sollen diese sich an die Juristen wenden, wenn es soweit ist, daß dem Inhalt ihrer Arbeit staatliche oder internationale Geltung verliehen werden soll. Das geht im Wege der Gesetzgebung schnell und sicher, jeder andre Weg aber ist langwierig und unsicher.

Was braucht der Techniker an juristischer Bildung?

In diese so anders geartete Welt soll nun auch der Techniker, der mit dem Juristen zusammenarbeiten hat, eingeführt werden. Als Grundsatz für diese Ausbildung scheint es zunächst wünschenswert, das Hauptgewicht auf die Grundlagen der Rechtsordnung zu legen und mit Spezialfächern möglichst zu sparen. Natürlich ist gegen gewisse Spezialkenntnisse für einzelne Fachschulen nichts einzuwenden, aber für die Techniker sind sie nur in sehr beschränktem Maße wirklich von Wert. So werden z. B. für den Maschinenbauer und für den Chemiker die Grundgedanken des Patentrechts von Interesse sein, für den Elektrotechniker die neuzeitliche Elektrizitätsgesetzgebung, für den Architekten die Baugesetze, für den Geometer das Grundbuchrecht usw.

Aber diese Spezialfragen stehen erst in zweiter Linie. Wesentlich wichtiger ist, daß den Technikern in systematischer Weise eine Einführung in die Grundlagen nicht nur der Rechtsordnung des Staates, sondern auch der Rechtswissenschaft gegeben wird. Nur damit ist juristische Bildung zu erreichen — übrigens auch für den Juristen — niemals gelangt man dahin durch eine Ansammlung von Einzelwissen, durch Kenntnis von noch so viel Paragraphen, Gesetzestexten u. dgl. Anzustreben ist ein Bildungsgrad, der dem Techniker eine Vorstellung vom Bestehen der juristischen Welt vermittelt und von den in ihr vorhandenen Kräften, die er auch für seine Aufgaben ausnutzen kann und soll. Gerade hier aber ergeben sich für den Techniker oft Schwierigkeiten, weil er von den Funktionen des Rechts meist ganz falsche Vorstellungen hat. Auf diese sei noch in Kürze, aber mit besonderem Nachdruck hingewiesen, denn sie zu bekämpfen ist eine der wichtigsten Aufgaben des Rechtstudiums der Techniker.

So liegt es für den Techniker offenbar nahe, den Staat mit einer Maschine zu vergleichen und daraus gewisse Folgerungen zu ziehen; man hört gar nicht selten den Ausdruck „Staatsmaschine“ oder „Gesetzgebungsmaschine“, auch das „Räderwerk“ des Staates ist ein bekanntes Bild. Diese rein mechanische Auffassung vom Staate gibt eine ganz irrite Vorstellung von seinem Aufbau, seinen Organen und Funktionen. Der Staat als Maschine kann gegebenenfalls als Gleichnis dienen, geradeso wie nach der uralten sogenannten organischen Staatstheorie ein Lebewesen; sie faßt den Staat als großen Menschen auf — eine Fabel, die schon Menenius Agrippa 500 Jahre vor Christus dem ausgewanderten Römervolk erzählt hat. Aber eine Wesensgleichheit findet sich weder zwischen Staat und Mensch noch zwischen Staat und Maschine. Wissenschaftlichen Wert haben solche Parallelen absolut nicht, wohl aber sind sie verderblich, denn der Laie wird durch sie zu einer unrichtigen Beurteilung der Vorgänge in der juristischen Welt geführt. Die Funktionen des Staates können nicht in Bewegung oder zum Stillstand gebracht werden, indem man einen Hebel umdreht oder ein Ventil schließt oder irgendetwas ankurbelt. Unsere Regierungen, speziell die Finanzminister, wären wahrscheinlich sehr dankbar dafür, wenn ihnen jemand so einfache Verfahren angeben könnte, um einen bestimmten Erfolg zu erzielen. Wem die Welt des Juristen vertraut ist, der weiß, daß in ihr solche Vorgänge nicht möglich sind, weil sie eben unter anderen Gesetzen steht. Es ist ein für die Auffassung des juristisch Ungebildeten typisches Verlangen, der Gesetzgeber oder Verwaltungsbeamte solle nur befehlen oder verbieten, da-

mit wäre der angestrebte Zweck ohne weiteres zu erreichen. Wer die Welt des Juristen kennt, der weiß aber auch, daß selbst dort, wo Befehle vom Staate gegeben werden, z. B. in Form eines Gesetzes, die Wirkung nicht selten ganz anders ist, als man erwartet hat, und er wundert sich darüber nicht, weil ihm auch bekannt ist, daß wir die Wirkungen solcher Befehle nicht immer mit Bestimmtheit berechnen können. Es handelt sich hier eben um eine andere Art von Gesetzen, nicht um Naturgesetze wie die der Schwerkraft oder die Pendelgesetze, bei denen wir die Wirkung einer Ursache genau voraussagen können. Die Beispiele für solche Fehlwirkungen der Gesetze sind zu allen Zeiten zahlreich gewesen, man denke z. B. an die ganz unerwarteten Folgen, die die Gesetze über Höchstpreise oder die gegen die Hamsterei im Kriege hatten. Andere Erscheinungen, wie z. B. wirtschaftliche Depressionen, Entwertung einer Valuta, das Anwachsen oder Absterben politischer Parteien, das Entstehen oder der Umschwung von öffentlichen Meinungen und überhaupt massenpsychologische Erscheinungen, das sind Vorgänge, denen gegenüber sich bisher alle Staatskunst als machtlos erwiesen hat. Ein Vergleich mit Vorgängen in der Welt des Technikers liegt nahe: die Technik weiß die Schwierigkeiten zu überwinden, die ihr etwa bei einem Bahnbau Berge und Flüsse bereiten, aber sie ist machtlos gegenüber Elementarkatastrophen wie Hochwasser oder Erdbeben. Ebenso geht es dem Staatsmann; es waren z. B. ganz aussichtslose Versuche, in den achtziger Jahren des vorigen Jahrhunderts das Anwachsen des Sozialismus durch gesetzgeberische Maßnahmen aufhalten zu wollen, ebenso aussichtslos wie in unseren Tagen die Versuche, mit solchen Mitteln die Inflation zu verhindern. Das sind soziale Beben, die hat es immer gegeben, kein Gesetz kann sie aufhalten.

Wenn man das, was vom Techniker an juristischer Bildung verlangt werden soll, etwas konkreter formulieren will, so kann man etwa sagen: der Techniker soll eine richtige Vorstellung von der Struktur des Staates überhaupt und speziell von der seines Staates haben, er soll also wissen, wie die parlamentarischen Vertretungen im Staat und den eingegliederten Verbänden aussehen, und wozu sie da sind. Er soll den Unterschied zwischen Justiz und Verwaltung, zwischen Zivil- und Strafgerichtsbarkeit kennen, er soll ferner ein Bild haben von der Hierarchie der Ämter, vom Instanzenzug, den Kompetenzen der wichtigsten Behörden und ähnlichen Kardinalfragen, die Charakteristika des neuzeitlichen Staates sind. Nicht minder wichtig aber sind für den Techniker die Grundlagen der Volkswirtschaftslehre, er soll den Fragen über Geld und Kredit, über Banken, Versicherungsangelegenheiten u. dgl. nicht ratlos gegenüberstehen, er soll etwas von den Erwerbsgesellschaften wissen, die im heutigen Wirtschaftsleben eine so ungeheure Rolle spielen, den Aktiengesellschaften, den Eisenbahnen usw.

Hier ist in der Ausbildung der Techniker viel versäumt worden, das wissen am besten jene Juristen, die mit ihnen zusammenarbeiten, denen daher die ganz typische Denkweise der Techniker auf juristischem Gebiet bekannt ist.

Zusammenarbeit zwischen Jurist und Techniker

Ist der Techniker aber so weit juristisch gebildet, daß er sich in der ihm fremden Welt zurechtfindet, so wird das

nicht nur die gemeinsame Arbeit mit dem Juristen für beide Teile wesentlich erleichtern, sondern es wird ihm auch für seine eigene fachliche Tätigkeit von Vorteil sein. Denn der Techniker steht ja wie kaum sonst jemand im praktischen Leben, und da ist doch ein etwas weiter reichendes Verständnis für die Fragen der staatlichen Rechtsordnung unerlässlich, nicht nur im Verwaltungsdienst, sondern auch in der Industrie, wo, um nur eine Frage zu streifen, die Ingenieure jene Akademiker sind, die dem Arbeiter am nächsten stehen.

Ein Blick auf die Verwaltung des neuzeitlichen Staates zeigt, daß in ihm heute Jurist und Techniker eine führende Rolle spielen. Selbstverständlich gibt es viele Verwaltungstätigkeit im Staate, die nur Sache der Juristen sein kann, weil eben ein besonderes juristisches Fachwissen dafür erforderlich ist — z. B. die Leitung rein politischer Ressorts oder des Justizministeriums, der Staatsanwaltschaft und ähnlicher Behörden — aber es gibt in Staat, Land und Gemeinden auch eine sehr ausgebreitete Verwaltung, die mit Erfolg in die Hände von Technikern gelegt ist. Diese hängt wohl vor allem damit zusammen, daß diesen Gemeinwesen heute — im Gegensatz zu früheren Jahrhunderten — eine Fülle zivilisatorischer und kultureller Aufgaben zukommt, die vornehmlich technische Betätigung erfordern; man denke nur z. B. an das Verkehrswesen: den Bau von Straßen, Wasserwegen, Eisenbahnen, den Betrieb von Bahnen aller Art, von Kraftfahrzeugen, See- und Luftschiffahrt, Post und Telegraphie, oder man denke an die Verwaltung der land- und forstwirtschaftlichen Betriebe oder der Bergwerke usw. — überall die engste Verknüpfung technischer Tätigkeit mit juristischer. Selbst-

verständlich ist der Ingenieur, der eine Fabrik oder eine Bahn oder irgend einen Bau zu leiten hat, nicht nur Techniker, sondern immer auch gleichzeitig Verwaltungsbeamter; das ist in den modernen Betrieben untrennbar. Aber die Techniker sind auch berufen, in den verschiedenen städtischen und staatlichen Behörden an die Spitze aller möglichen Ämter zu treten, sie werden auch, was gar nicht mehr ungewöhnlich ist, Ressortchefs, gelangen also bis an die Spitze des staatlichen Verwaltungsapparates. Damit sind sie aber auch zur Vertretung öffentlicher Gewalten berufen, und es liegt auf der Hand, daß solche Stellen mehr erfordern als eine ausschließlich technische Ausbildung, und daß eine nur flüchtige Bekanntschaft mit unserer Rechtsordnung nicht genügen kann.

So ergänzen sich also heute Jurist und Techniker an vielerlei Stellen, jeder der beiden hat auch in der andern Welt seine Aufgaben, ihre Wirkungskreise schneiden sich. Freilich, die Rechtswissenschaft mit ihrer eigenen Logik und ihren besonders zugeschliffenen Begriffen wird im Bildungsgang des Technikers wahrscheinlich immer so etwas sein wie ein erratischer Block, und gewiß werden manche juristische Konstruktionen dem Techniker allezeit unverständlich bleiben, vielleicht als eine besondere Art von Gehirnakrobatik erscheinen, — aber das beruht auf Gegenseitigkeit und braucht im übrigen die gemeinsame Arbeit nicht zu behindern. Und gemeinsame Arbeit kann gerade hier die schönsten Früchte tragen, denn diese beiden Wissenschaften Recht und Technik und ihre Vertreter, Jurist und Ingenieur sind mehr als irgend ein anderer dazu berufen, in Zukunft mit vereinten Kräften die Welt zu beherrschen. [1026]

Die Technik zur Frage der Wirtschaftsprüfung

Eine Entschließung des Deutschen Verbandes Technisch-Wissenschaftlicher Vereine

Die katastrophalen Ereignisse der letzten Zeit haben bestätigt, wie dringlich die seit einigen Monaten von der Reichsregierung, den Regierungen der Länder sowie von Vertretern der Wirtschaft und der Technik geführten Verhandlungen wegen der Schaffung eines neuen amtlichen Berufsstandes von Wirtschaftsprüfern sind. Dies umso mehr, als Zeitungsmeldungen zufolge die in Vorbereitung befindliche Aktienrechtsreform, in der ebenfalls die Tätigkeit von fachlich vorgebildeten Wirtschaftsprüfern vorgesehen ist, in kürzester Zeit durch eine Notverordnung verabschiedet werden soll.

Auf Grund einer Vereinbarung zwischen der Reichsregierung und den Länderregierungen ist am 30. Juni die Hauptstelle für die öffentlich bestellten Wirtschaftsprüfer geschaffen worden, in der der Technik ein Sitz eingeräumt wurde. Im Anschluß hieran hat auf Einladung des Deutschen Verbandes Technisch-Wissenschaftlicher Vereine eine Kundgebung der technischen Verbände Deutschlands zur Frage der Wirtschaftsprüfung stattgefunden, in der die in folgenden Zeilen niedergelegte Entschließung einstimmig und unter großem Beifall von den aus dem ganzen Reich erschienenen Vertretern von Technik und Wirtschaft gefaßt wurde.

Wenn das Verantwortungsbewußtsein in allen Zweigen des Wirtschaftslebens dadurch verstärkt wird, daß die Leitgedanken der Entschließung restlos in die Wirklichkeit umgesetzt werden, so ist damit die beste Möglichkeit geschaffen, aus dem wirtschaftlichen Jammer der Gegenwart zu gesunden Verhältnissen zurückzukehren.

Die auf Veranlassung des Deutschen Verbandes Technisch-Wissenschaftlicher Vereine und seines Industrie-Ausschusses in Berlin am 15. Juli 1931 versammelten Vertreter von 40 technischen Vereinen begrüßen die Mitwirkung und den Eintritt technisch vorgebildeter und wirtschaftlich erfahrener Fachleute in den neu geschaffenen amtlichen Berufsstand der Wirtschaftsprüfer.

Die Tätigkeit von amtlich zugelassenen Wirtschaftsprüfern, die als Ingenieure, Architekten, Chemiker usw. ihre Ausbildung erfahren haben, und die über Kenntnisse in der Buch- und Bilanzprüfung verfügen, wird bei den Bilanzprüfungen und bei der Prüfung der Voraussetzungen der Bilanz, bei der Begutachtung des wirtschaftlichen Wertes der Unternehmungen mit als eines jener unerlässlichen Erfordernisse betrachtet, die zu einer zuverlässigen

Beurteilung des inneren Wertes und der Ertragsmöglichkeiten von Betrieben gehören. Die bis heute in der Regel angewendeten Verfahren der Buchrevision werden nicht als ausreichend betrachtet, um die Wirtschaftsprüfung eines Unternehmens von Grund auf übersehen zu können, und um unliebsame Überraschungen auszuschließen.

Die versammelten technischen Vereine billigen die vom Verein Beratender Ingenieure in Verbindung mit dem Verein deutscher Ingenieure, der Deutschen Gesellschaft für Bauwesen, dem Verband Deutscher Elektrotechniker, dem Verein deutscher Chemiker, dem Bund Deutscher Architekten und der Vereinigung selbständiger Ingenieure für Wirtschaftsprüfung in Sachen der Wirtschaftsprüfung mit dem Reichswirtschaftsministerium und einzelnen Länderregierungen sowie mit dem Deutschen Industrie- und

Handelstag geführten Verhandlungen, die zur Mitwirkung der Technik im Institut für das Revisions- und Treuhandwesen und zur Einräumung eines Sitzes der Technik in der Hauptstelle für die öffentlich bestellten Wirtschaftsprüfer sowie zur Mitwirkung der Technik in den einzurichtenden Zulassungs- und Prüfstellen geführt haben.

Die technischen Verbände sind der Überzeugung, daß durch die technisch vorgebildeten Wirtschaftsprüfer viele Erkenntnisse und Erfahrungen der Technik und Wissenschaft, der technischen Betriebs- und Vertriebslehre der Wirtschaftsprüfung zugute kommen werden, die ihr bis heute so gut wie verschlossen waren.

Die versammelten technischen Verbände erklären sich mit den von den bisherigen in dieser Sache bestellten Vertretern unternommenen Schritten solidarisch und einverstanden, denen es zu danken ist, daß die oben gekennzeichnete Mitwirkung und Vertretung der Technik erreicht wurde; sie halten es für unbedingt erforderlich, daß auch in den örtlichen Stellen für die Zulassung von Wirtschaftsprüfern das technische Element vertreten ist, und daß die Zulassungs- und Prüfungsbedingungen so gefaßt werden, daß neben den kaufmännischen und volkswirtschaftlichen die technischen Vorkenntnisse hinreichend gewürdigt und bewertet werden. Insbesondere weisen die technischen Vereine nochmals darauf hin, daß es in Deutschland schon seit Errichtung Technischer Hochschulen unabhängige, selbständige und Ehrengerichten unterstehende Fachleute gibt, die wirtschaftsprüfende Arbeiten, auch beruflich, ausführen und für die amtliche Wirtschaftsprüfung infolgedessen die charakterlichen und fachlichen Voraussetzungen besitzen. Auch ist auf die langjährigen Ge-

meinschaftsarbeiten, die im Wege des Erfahrungsaustausches unter Führung des Vereines deutscher Ingenieure in der Arbeitsgemeinschaft deutscher Betriebsingenieure, der Fachgruppe „Vertriebsingenieure“, im Ausschuß für industrielles Rechnungswesen usw. sowie in der Zeitschrift „Technik und Wirtschaft“ geleistet wurden, hinzuweisen; die so gewonnenen Erkenntnisse sind grundlegend und bahnbrechend für die Beurteilung von Erfolgsrechnungen, von Selbstkostenberechnungen usw.

Die versammelten technischen Vereine fordern diejenigen Kreise der Technik und Wirtschaft, welche sich mit den Fragen und Aufgaben der Wirtschaftsprüfung befassen wollen, auf, sich zu wirkungsvoller Zusammenarbeit im Interesse der Gesundheit und der Gesunderhaltung der wirtschaftlichen Unternehmungen Deutschlands in Einmütigkeit zusammenzuschließen und an der Ausgestaltung der Wirtschaftsprüfung mitzuarbeiten.

Die versammelten technischen Verbände bitten Herrn Beratenden Ingenieur *Alfred Schlomann*, Berlin-Dahlem, mindestens solange die Belange der Technik im Institut für das Revisions- und Treuhandwesen sowie in der Hauptstelle für die öffentlich bestellten Wirtschaftsprüfer wahrzunehmen, bis die der Hauptstelle vorgelegten Entwürfe verabschiedet sind; sie werden gegebenenfalls nach Erledigung der Vorarbeiten die Vertreterfrage von neuem prüfen und ihre Vertreter neu benennen.

Deutscher Verband
Technisch-Wissenschaftlicher Vereine

Der Vorsitzende:

G. de Thierry

[1132]

Der Uhren-Fachhandel stärkt seine Stellung

Der Uhrenvertrieb ist seit der Wandlung vom kleingewerblichen Uhrmacherbetrieb zur industriellen Uhrherstellung, unter Umstellung vom Uhrmacher zum Uhren-Fachhändler, besonders gekennzeichnet durch die starke Stellung des fachmännischen Handels gegenüber der Uhrenindustrie. Heute geht der Kampf um den Vertrieb von Qualitätsuhren allgemein und besonders von Markenuhren.

Der Internationale Uhrmacherverband (rd. 25 000 Uhrmacher in 12 Staaten des europäischen Festlandes umfassend) hat 1930 in Zürich und erneut 1931 in Frankfurt Entschlüsse gefaßt, den Markenuhrenvertrieb (gemeint sind alle Qualitätsuhren anerkannter Herkunft) dem Fachhandel vorzubehalten. Dabei gelten als Fachgeschäfte nicht die Unterabteilungen von Warenhäusern, Basaren, Möbelgeschäften und Möbelfabriken. Gegen diesen Grundsatz verstoßende Fabriken sollen in besondern Listen den Mitgliedern bekanntgegeben werden. Uhren jeder Art, die an Nicht-Fachgeschäfte geliefert werden, sollen von den Verbandsmitgliedern nicht geführt werden. Über Fabriken und Großhandlungen, die unmittelbar an Verbraucher oder deren Vereinigungen liefern, wird seitens der einzelnen Uhrmacherverbände die Einkaufssperre verhängt.

Bemerkenswert ist der neueste Stand der Entwicklung in Deutschland: der Vertrag zwischen dem Zentralverband Deutscher Uhrmacher, dem umfassenden Einheitsverband des gesamten Gewerbes, und den führenden deutschen Uhrenfabriken *Junghans, Kienzle, Haller, Mauthe*. Die Uhrenfabriken verpflichten sich, ihre gesamten Erzeugnisse mit Ausnahme einiger Besonderheiten (elektrische Uhren, technische Uhren, Autouhren, markenlose Hausuhrwerke, Sparuhren) nur durch die verbandsangehörigen Uhrenfachgeschäfte abzusetzen und weder mittelbar noch unmittelbar Einzelverkaufsstellen zu errichten; ferner werden die Fabriken verpflichtet, die Großhändler und die diesen gleichstehenden Fabrikverkaufsstellen dahin zu binden, daß die im Vertrag bestimmten Erzeugnisse nur an Uhrenfachgeschäfte weitergeliefert

werden und die Fachgeschäfte wiederum dahin zu binden, diese Erzeugnisse nur an Verbraucher zu verkaufen. Diese sehr weitgehenden Verpflichtungen, die den Fabriken auferlegt werden, sucht der Vertrag durch besondere Vertragsstrafen und Überwachungsorgane zu sichern. Die Gegenleistung der Uhrmacher besteht bezeichnenderweise nur darin, daß von ihnen erwartet wird, durch zeitgemäße kaufmännische Geschäftsführung den Uhrenhandel zu fördern, den Kampf gegen die Außenseitergeschäfte durch knappste Kalkulation in den untersten Preislagen und ausnahmsweise durch Verkauf zu Einkaufspreisen und andere Maßnahmen zu führen und schließlich ihren Bedarf bei den Vertragsfabriken zu decken. Dieser Gegensatz von schweren Verpflichtungen und eigentlich selbstverständlichen Erwartungen kennzeichnet die Stellung der Fachhändler gegenüber den Erzeugern besonders deutlich. Das Abkommen bezieht sich besonders auf Großuhren und Wecker, in denen Deutschland fast völlig Selbstversorger ist und darüber hinaus 72 vH der Weltausfuhr (1928) stellt. Bei Taschen- und Armbanduhrer deckt Deutschland seinen Bedarf mengenmäßig nur zu 45 vH (1928), was wertmäßig unter Berücksichtigung der Qualitätseinfuhr dieser Uhren aus der Schweiz schätzungsweise 30 vH bedeutet. (Anteil der Schweiz an der Weltausfuhr (1928) von Taschen- und Armbanduhrer mengenmäßig 85 vH, wertmäßig 92 vH.)

Die Uhrenindustrie hat durch das Eingehen auf diesen Vertrag gezeigt, daß sie mit den Uhrmachern in dem Ziele einig ist, das Fachgeschäft, den als Uhrenverkäufer tätigen Fachmann zum Träger des Uhrenvertriebs zu machen. Ob durch diese und ähnliche Abmachungen das letzte Wort im Uhrenvertrieb gesprochen und die Ziele des Fachhandels gesichert sind, ist angesichts der allgemeinen Entwicklungsrichtung sowohl, als auch der besondern Vertriebsfragen im Uhrengeschäft¹⁾ keineswegs sicher zu bejahen. Vom Verbraucherstandpunkt ist der Vertrag nicht ohne Vorbehalt zu betrachten. Auch die Fabriken selbst scheinen die auferlegten Bedingungen und Bindungen mit einiger Skepsis zu bewerten.

Hessenmüller [1115]

¹⁾ Vgl. T. u. W. Bd. 24 (1930), H. 8, S. 217 bis 220.

Die Preisabsatz-Funktion

Von Dr. R. DOCZEKAL, Wien

Die Anwendung der Wahrscheinlichkeitsrechnung auf wirtschaftliche Vorgänge führt zur Definition des Vermögenszuwachses, der dem Logarithmus der wirtschaftlichen Wahrscheinlichkeit proportional ist. Unter Hinweis auf Gleichheit der Ableitung wird die Entropie als wirtschaftlicher Begriff erläutert. Die Auswertung der gefundenen Ergebnisse auf Mengen- und Preisverhältnisse führt zur Ableitung der Preisabsatzfunktion. Der Koeffizient der Funktion wird aus bekannten Preisabsatzkurven annähernd gleich gefunden. Mit Hilfe der Preisabsatzfunktion läßt sich bei bekannten Güter- und Wertmessermengen der Preisindex ermitteln.

1. Die wirtschaftliche Wahrscheinlichkeit

Tauschen die Wirtschaftskörper P_A und P_N die Gütermengen M_A und M_N , so wird der Tausch beide Teile nur dann befriedigen, wenn jeder der Wirtschaftskörper dadurch einen Vorteil in Form eines Vermögenszuwachses erreicht. Beispielsweise sei M_A für P_A die Menge, die über den eigenen Verbrauch hinausgeht; sie wird für P_A erst wertvoll durch einen Tausch mit einem andern Gut M_N , das P_N im Überfluß besitzt. Wird beim Tausch ein gemeinsamer Wertmesser w herangezogen, so bedeutet $\frac{w}{M_A} = p_A$ den Einheitspreis der Gütermenge M_A und $\frac{w}{M_N} = p_N$ den der Menge M_N .

Bei einem beide Teile befriedigenden Tausch muß das Angebot $A = M_A \cdot p_a$ gleich sein der Nachfrage $N = M_N \cdot p_n$.

Der durch den Tauschvorgang erreichte Vermögenszuwachs — wir bezeichnen ihn mit S — wird im allgemeinen eine Funktion von A oder N sein:

$$S_A = f(A), S_N = f(N), S = S_A + S_N.$$

Mit Rücksicht auf die Veränderlichkeit der Einheitspreise ist der gleichzeitigen Befriedigung von Angebot und Nachfrage nur eine gewisse Wahrscheinlichkeit W zuzumessen. Wird daher das Angebot mit der Wahrscheinlichkeit $W_1 = A$ und die Nachfrage mit der Wahrscheinlichkeit $W_2 = N$ bezeichnet, so ist nach der Wahrscheinlichkeitsrechnung die Wahrscheinlichkeit dafür, daß Angebot und Nachfrage gleichzeitig eintreten, $W = W_1 \cdot W_2$ oder $W = A \cdot N$.

Bezüglich der wirtschaftlichen Wahrscheinlichkeit, die ich aus der thermodynamischen Wahrscheinlichkeit ableite, verweise ich auf Planck, Wärmestrahlung S. 119¹⁾.

Die Ermittlung der Funktion f ergibt²⁾, daß der Vermögenszuwachs proportional dem Logarithmus der wirtschaftlichen Wahrscheinlichkeit ist.

1) „Wir wollen die in dieser Weise fixierte Größe W , die „thermodynamische Wahrscheinlichkeit“ nennen, im Gegensatz zur „mathematischen Wahrscheinlichkeit“, welcher sie proportional, aber nicht gleich ist. Denn während die mathematische Wahrscheinlichkeit bekanntlich ein echter Bruch ist, wird die thermodynamische Wahrscheinlichkeit, wie wir sehen werden, stets durch eine große Zahl ausgedrückt.“

2) Die Gleichung wurde bereits in der „Betriebswirtschaftlichen Rundschau“, Heft 8/9, 1926, zur Erklärung wirtschaftlicher Erscheinungen benutzt.

Übereinstimmend mit naturwissenschaftlichen Vorgängen werden ohne Zweifel auch in der Wirtschaft, wie in der Natur, die wahr-

2. Die Entropie als wirtschaftlicher Begriff

Die vorstehende Ableitung deckt sich vollkommen mit der Ableitung der in der Thermodynamik hinlänglich bekannten Entropie. Ausgedrückt wird sie als Verhältnis

$$\frac{\text{Wärmemenge}}{\text{abs. Temp.}} = \frac{Q}{T}.$$

Die Lehren der Thermodynamik besagen, daß bei allen nicht umkehrbaren Vorgängen die Entropie zunimmt. Solche nicht umkehrbaren Vorgänge sind die Umwandlung von Energie in Wärme durch Reibung, der Ausgleich von Temperaturunterschieden durch Wärmeleitung und Wärmestrahlung, der Ausgleich von Konzentrationsunterschieden durch Diffusion usw. Die mit diesen Vorgängen eintretende allgemeine Vergrößerung der Entropie deutet darauf hin, daß die gleichmäßige Verteilung an sich ungeordneter Elemente die größere Wahrscheinlichkeit besitzt. Ein einfaches Beispiel soll die Vermehrung der Entropie bei einem Mischungsvorgang klarlegen:

1 l Wasser von 90° C, das die Entropie von $\frac{90}{273+90} = 0,247$ besitzt, wird mit

3 l Wasser von 10° C gemischt. Dieses hat die Entropie $\frac{30}{273+30} = 0,106$

Die Summe der einzelnen Entropien beträgt daher 0,353. Nach Vermischung nimmt das Wasser eine Temperatur von 30° C an mit einer Entropie von $\frac{120}{303} = 0,396$. Dieser einfache Mischungsvorgang hat also eine Erhöhung der Entropie mit sich gebracht.

Ohne Zweifel ist die wirtschaftliche Tätigkeit gleichfalls ein nicht umkehrbarer Vorgang. Bei normaler Wirtschaftstätigkeit, insbesondere durch Austausch von Gütern, wird das Vermögen stetig wachsen. Wie sich bei unserm Beispiel eine höhere Entropie einstellt, wenn statt 3 l Wasser von 10° C 9 l Wasser von 10° C genommen werden (Entropie 0,618), wird auch der Vermögenszuwachs der Wirtschaft mit aller Wahrscheinlichkeit größer, wenn größere Mengen erzeugt und getauscht werden.

Die Übertragung streng naturwissenschaftlicher Probleme auf die Volkswirtschaft wird vielfach angezweifelt, aber

scheinlichen Zustände bevorzugt. Wird der Vermögenszuwachs S als ein unmittelbares allgemeines Maß für die wirtschaftliche Wahrscheinlichkeit angesehen, so ist

$$S = f(W)$$

Da nach dem oben Gesagten $S_A = f(A)$, $S_N = f(N)$, $S = S_A + S_N$ und $AN = W$ ist, so ist auch $f(W) = f(AN) = f(A) + f(N)$.

Differenziert man A bei konstantem N , ergibt sich:

$$Nf(A \cdot N) = f'(N)$$

Wird bei konstantem A nach N differenziert, so erhält man die Differentialgleichung:

$$f'(W) + W \cdot f''(W) = 0$$

deren Lösung

$$f(W) = K \log W + \text{const.}$$

darstellt.

Mit Rücksicht auf

$$f(AN) = f(A) + f(N) \text{ und } K \log AN = K \log A + K \log N$$

muß const. = 0 sein und es ergibt sich:

$$S = K \log W$$

$$S = K \cdot \log W = K \cdot \log(AN)$$

Umgeformt ergibt diese Gleichung:

$$A \cdot N = e^s$$

worin e die Basis des natürlichen Logarithmus und $s = \frac{S}{M_0 K}$ ist; hier bedeutet M_0 den Modul des Brigg'schen Logarithmus und K eine wirtschaftliche Konstante.

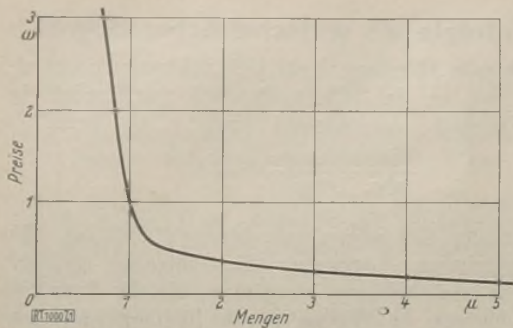


Abb. 1. Die Preisabsatzfunktion

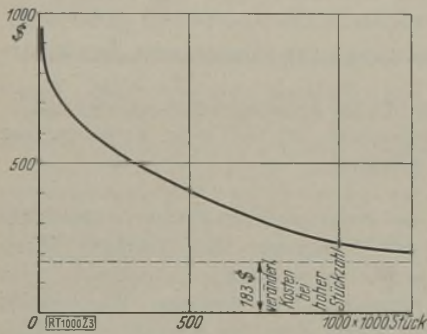
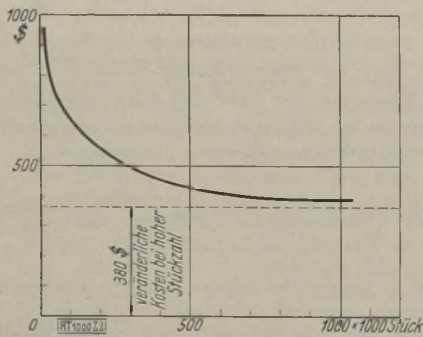


Abb. 2 und 3. Preisabsatzverhältnisse der Ford'schen Erzeugung in effektiven und entwerteten Dollars

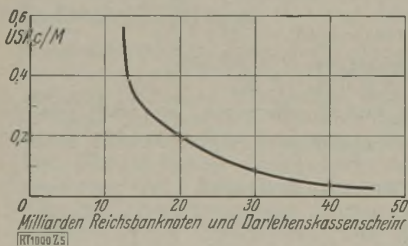
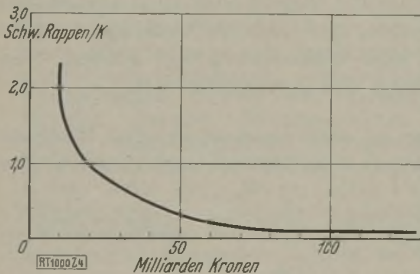


Abb. 4 und 5. Die Entwertung der österreichischen und der deutschen Währung.

Mitte April bis Mitte Dez. 1921 (Oesterreich)

1. Jan. 1922 bis 30. Sept. 1922 (Deutschland)

in dem zum Vergleich herangezogenen Falle handelt es sich um Massenerscheinungen, bei denen die Wahrscheinlichkeitsrechnung schon manche brauchbare Lösung gebracht hat (Versicherungswesen usw.). Das durch die wirtschaftliche Tätigkeit erzielte Vermögen oder den durch den jeweiligen Tausch erzielten Vermögenszuwachs kann man daher mit Recht mit der Entropie der Thermodynamik

vergleichen. Der in der Wärmelehre schwer vorzustellende Begriff der Entropie wird durch die wirtschaftliche Deutung leicht faßlich.

3. Die Preisabsatzfunktion

Wird in der Gleichung

$$A \cdot N = e^s$$

N konstant gehalten, $A = M_A \cdot p_A$ geändert in $A' = M_{A'} \cdot p_{A'}$, das Verhältnis $\frac{M_{A'}}{M_A} = \mu$ und $\frac{p_{A'}}{p_A} = \omega$ gesetzt, so wird die Änderung des Preises bei Änderung der Menge durch die folgende Gleichung dargestellt³⁾:

$$\omega - \frac{\lg \omega}{\mu} \cdot \kappa = \frac{1}{\mu} - \frac{\lg \mu}{\mu} \cdot \kappa;$$

hierin bedeutet κ einen besondern wirtschaftlichen Faktor. Diese logarithmische Gleichung gibt als erste Lösung eine gleichseitige Hyperbel, die auch dann erscheint, wenn $\kappa = 0$ ist. Als zweite Lösung erscheint die in Abb. 1 dargestellte Preisabsatzfunktion.

4. Preis-Absatzkurven

In Abb. 2 und 3 sind die Preisabsatzverhältnisse der Ford'schen Erzeugung in effektiven und durch die Entwertung reduzierten Dollars angegeben⁴⁾. Beide Kurven haben einen charakteristischen Verlauf. Bei verhältnismäßig geringer Steigerung der Menge setzt ein starker Preisabfall ein. Berücksichtigt man die veränderlichen Kosten je Stück für die Enderzeugungsmenge, so müssen die beiden Kurven eine Asymptote besitzen, die parallel zur Mengenachse im Abstand der veränderlichen Kosten gezogen wird. Die Prüfung der Preisabsatzfunktion hinsichtlich des Faktors κ ergibt als Mittelwert $\kappa = 2,07$ für Abb. 2 zwischen den äußersten Grenzen 1,38 bis 2,42. Für Abb. 3 ergibt sich ein Mittelwert $\kappa = 2,00$ zwischen den äußersten Grenzen 4,06 bis 1,26, die jedoch nur bei kleineren Mengen und hohen Preisen gelten. Einen ähnlichen charakteristischen Verlauf zeigt die Entwertung der österreichischen und deutschen Währung, Abb. 4⁵⁾ und Abb. 5⁶⁾. Für die Kurve in Abb. 4 ergibt sich ein Mittelwert von $\kappa = 2,52$ in den Grenzen 2,03 bis 3,04, für die Abb. 5 ein Mittelwert von $\kappa = 1,96$ in den Grenzen 1,74 bis 2,26.

3) Es ist:

$$M_A \cdot p_A \cdot N = e^s$$

$$M_{A'} \cdot p_{A'} \cdot N = e^{s'}$$

Dividiert man die zweite durch die erste Gleichung, so erhält man:

$$\mu \cdot \omega = e^{s' - s}$$

Setzt man

$$M_A \cdot p_A = \alpha \cdot s \text{ und } M_{A'} \cdot p_{A'} = \alpha \cdot s'$$

so ist

$$\mu \cdot \omega = \frac{s'}{s} \text{ oder } s' = \mu \cdot \omega \cdot s$$

daher

$$\mu \cdot \omega = e^{\mu \cdot \omega \cdot s - s} = e^s (\mu \omega - 1), \text{ daher}$$

$$l(\mu \omega - 1) = s(\mu \omega - 1)$$

und umgeformt

$$\omega - \frac{l\omega}{s \cdot \mu} = \frac{1}{\mu} + \frac{l\mu}{s \mu}. \text{ Setzt man } \frac{1}{\mu_0 \cdot s} = \kappa$$

so erhält man

$$\omega - \frac{\log \omega}{\mu} \cdot \kappa = \frac{1}{\mu} + \frac{\log \mu}{\mu} \cdot \kappa.$$

Wird $s = \frac{S}{\mu_0 \cdot K}$ in die Gleichung für κ eingesetzt, so erhält man $\kappa = \frac{1}{\log W}$.

4) Dr. W. G. Waffenschmidt, „Das Wirtschaftssystem Fords“.

5) Nach Angaben der Oesterr. Nationalbank.

6) Entnommen dem Verwaltungsbericht der Reichsbank für das Jahr 1922 S. 6 bis 8.

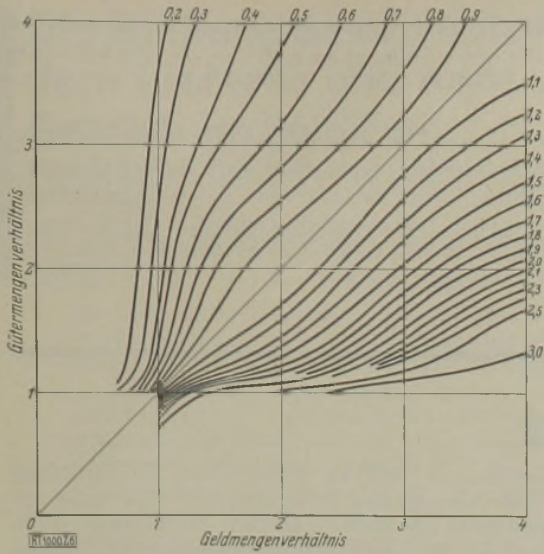


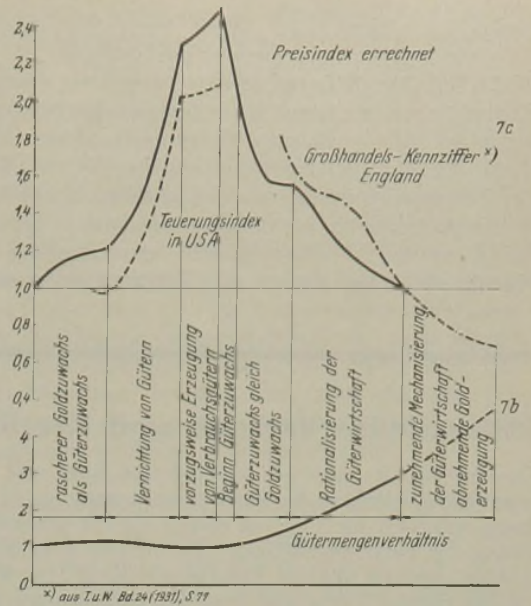
Abb. 6. Preisindexkurven

Diese Beispiele zeigen, daß die errechnete Funktion hinlänglich genau mit der Praxis übereinstimmt. Bemerkenswert ist, daß der Faktor κ für drei Fälle den fast gleichen Mittelwert von 2,00 ergibt. Die Abb. 1 wurde daher auch mit diesem Werte von κ entworfen.

5. Preisindex-Kurven

Bei Ableitung der Preisabsatzfunktion wurde N konstant, $A = M_A \cdot p_A$ veränderlich angenommen. Die Funktion gibt die Änderung des Preises bei veränderlicher Menge, jedoch konstantem Wertmesser an. Wird nun die Gütermenge A gleich gehalten und der Wertmesser hinsichtlich der Menge geändert, so kann der Preis des Wertmessers mit derselben Gleichung bestimmt werden. Durch gleichzeitige Änderung der Gütermengen und der Menge des Wertmessers gelangt man unter Benutzung der in Abb. 1 festgesetzten Preisabsatzfunktion zu Preisindexkurven wie in Abb. 6. Aus diesen Kurven läßt sich der Preisindex der Güter ablesen, wenn die Steigerung der Güter und des Wertmessers hinsichtlich der Mengen bekannt ist.

In Abb. 7 a, b, c wurde versucht, den seit 1910 bestehenden Preisindex aus diesen Kurven zu ermitteln. Hierbei wurde angenommen, daß in der Vorkriegszeit die Goldmenge rascher zugenommen hat als die Gütermenge. Eine mäßige Preissteigerung ist die Folge. Da man in der Vorkriegszeit mit einer Entwertung des Goldes gerechnet hat, so dürfte diese Annahme den Tatsachen entsprechen. In der folgenden Kriegszeit muß mit einem Rückgang der Gütererzeugung gerechnet werden, da vornehmlich Verbrauchsgüter erzeugt und viele Gebrauchsgüter vernichtet wurden. Die Folgen zeigen sich in einem rasch steigenden Preisindex, der auch für den Zeitraum weiter steigt, in dem vornehmlich Verbrauchsgüter geschaffen wurden, um der damals herrschenden Not gerecht zu werden. Die zunehmende Güterproduktion erzeugt bei gleich steigender Goldmenge einen starken Preisabfall. Der Preisindex bleibt dann nur für die kurze Zeit konstant, in der Güterzuwachs und Goldmengen zuwachs proportional sind. Mit einsetzender Rationalisierung und zunehmender Gütererzeugung fallen die Preise wieder, um den Vorkriegstand zu erreichen. Der mit Hilfe der Abb. 6 und 7 a und b ermittelte Preisindex stimmt auf-



*) aus Z. u. N. Bd 24 (1931), S. 77

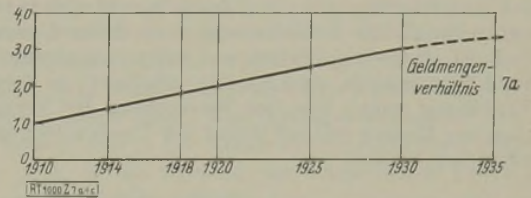


Abb. 7 a bis c. Ermittlung des seit 1910 bestehenden Preisindex mit Hilfe der Preisindexkurven von Abb. 6

fallend mit dem Teuerungsindex der Vereinigten Staaten überein ⁷⁾.

6. Schlußfolgerungen

Sollte die Rationalisierung die Mechanisierung der Erzeugung steigern und hierbei die Goldmengen, wie befürchtet wird, nicht im bisherigen Maße steigen, so müßte für die nächsten Jahre mit einem Preisabfall um 30 vH gerechnet werden. Abb. 8 gibt die Entwicklung des Vermögensindex = Preisindex \times Gütermenge an. Hier tritt die paradoxe Erscheinung auf, daß bei einer bestimmten Gütermenge im Jahre 1920 das Vermögen ebenso groß war wie bei der doppelt so großen Güter-

⁷⁾ Dr. Waffenschmidt, „Wirtschaftssystem Fords“, S. 7.

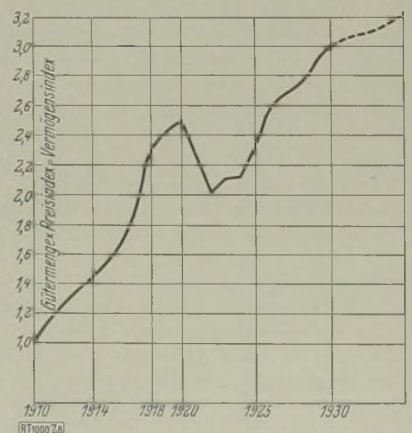


Abb. 8. Entwicklung des Vermögensindex

menge im Jahre 1926. Auch kann bei zunehmender Gütererzeugung das Vermögen nur ungefähr im gleichen Maße mit der Zunahme des Goldvorrates steigen. Die Technik ist in der Lage, die Gütererzeugung weiter außerordentlich zu vermehren. Mengenmäßig kann daher dadurch der Wohlstand gehoben werden. Wertmäßig bleibt der Vermögenszuwachs vom Goldzuwachs bei bestehendem Deckungsverhältnis des Goldes abhängig. Die Technik ist daher der Wirtschaft weit vorausgeeilt. Da bei ständig fallenden Preisen die Gütererzeugung stark ge-

hemmt ist, müßte zur weiteren Förderung des technischen Fortschritts eine Rationalisierung von der Geldseite her einsetzen.

Die Ausführungen behandeln vorläufig nur allgemeine Weltwirtschaftsverhältnisse, ohne auf besondere volkswirtschaftliche Umstände oder auf die privatwirtschaftliche Erzeugung Rücksicht zu nehmen. Daher können die gefundenen Werte nicht ohne weiteres auf diese Verhältnisse übertragen werden. [1000]

Industrieller Vertrieb und Kreditversicherung

Das Grenzgebiet zwischen Vertriebsabteilung und Hauptverwaltung, nämlich die Kreditüberwachung und das Inkasso erfordert die Planung ebenso wie die anderen Funktionen der Vertriebsabteilung. Es soll hier kurz untersucht werden, wieweit sich die Vertriebsabteilung von der Sorge um die richtige Verteilung und den rechtzeitigen Eingang der Außenstände im Inland durch Kreditversicherung entlasten kann. Die Untersuchung wird dadurch vereinfacht, daß den deutschen Firmen nur mehr eine einzige Kreditversicherungsbank, nämlich der „Hermes“ in Berlin, zur Verfügung steht. Von der Betrachtung der Versicherung einzelner Risiken soll auf Grund der Themenstellung hierbei abgesehen werden.

Die Bestimmungen über die Kreditbemessung

Der „Hermes“ teilt in freier Vereinbarung mit dem Versicherten die Kunden in solche, die einen durchschnittlichen Kredit in Anspruch nehmen, und solche, deren Kreditansprüche eine besondere Höhe erreichen. Die Kredite an die Durchschnittskunden sind unter bestimmten Voraussetzungen ohne Anzeige an den „Hermes“ versichert, während die besonderen Kredite nur auf Grund einer Bestätigung, die vor Lieferung erfolgen muß, versichert sind.

Die Durchschnittskunden werden nach alten und neuen unterschieden. Die alten Kunden müssen seit mindestens zwei Jahren regelmäßig bezogen haben und sind mit 25 vH über den höchsten Kredit der letzten zwei Jahre versichert. Die neuen Kunden sind mit dem Betrag versichert, den eine Berufsauskunftei (Dun, Schimmelpfeng, Kreditreform, Bürgel) als zulässig bezeichnet. Nicht versichert sind Kunden, die in den letzten zwei Jahren zahlungsunfähig waren oder das übliche — nicht das in der Rechnung vorgeschriebene — Zahlungsziel überschritten haben.

Von der Art der vertriebenen Ware, des Unternehmens und der Abnehmerschaft hängt ab, wieviele Kunden als Durchschnittskunden bezeichnet werden können, wieviele von diesen alte oder neue Kunden sind usw. Die Aufstellung dieser Statistik wird bei der Bedeutung, die den Außenständen heutzutage zukommt, auf jeden Fall von Interesse sein. Der Versicherungsschutz für die alten Kunden wird im allgemeinen genügen, abgesehen von dem etwas verwickelten Überwachungsverfahren, während die Belieferung neuer Kunden in vielen Fällen über die von der Berufsauskunftei gezogene Grenze hinausgehen wird.

Die besondern Kunden werden versichert, wenn der „Hermes“ von seinen Gewährleuten günstige Auskünfte erhält, und wenn die gesamten Anträge auf Versicherung, die beim „Hermes“ einlaufen, ein von ihm bestimmtes Maß nicht überschreiten. Der „Hermes“ ist sicher in manchen Fällen besser unterrichtet als der Lieferer, in andern Fällen werden die Gewährleute des „Hermes“ zu scharf urteilen, oder die bei den Banken übliche, problema-

tische Bewertung der Aktiven walten lassen. Eine Häufung von Versicherungsanträgen beim „Hermes“ läßt meist auf ein Knappenwerden der Mittel schließen, das entweder durch Überdisposition oder durch guten Geschäftsgang bedingt sein kann. Auch in diesen Fällen wird der Kunde oft ohne ausreichende Versicherung beliefert werden müssen, denn ein nicht ausgeführtes Geschäft kann Verlust bedeuten.

Schadenzahlung

Der versicherte Schaden wird durch den „Hermes“ am Ende des Vertragsjahres ausgezahlt, in dem der Schadenfall eingetreten ist; dabei sind allerdings noch drei Monate für die gegenseitige Verrechnung vorgesehen. Ist der Schaden nicht einwandfrei festzustellen, so wird auf Grund von Schätzungen unter gegenseitigem Vorbehalt bezahlt. Sind größere Ausschüttungen vom „Hermes“ zu erwarten, so können gut fundierte Versicherte gegen Entrichtung von Zinsen auch schon vor Fälligkeit einen Teil der Zahlungen veranlassen. Vielfach wird also das Inkasso fauler Forderungen durch die Kreditversicherung wesentlich erleichtert; dabei muß noch die Unterstützung erwähnt werden, die der Lieferer durch die aktive Beteiligung des „Hermes“ an der Abwicklung von Insolvenzen erhält.

Kosten der Kreditversicherung

Die Kosten der Kreditversicherung können nicht nur nach der zu entrichtenden, nach unten begrenzten Pauschalprämie bemessen werden, die um $\frac{1}{2}$ vH des Umsatzes, d. h. der Verkaufspreise, schwankt. Zu der Pauschalprämie kommt noch die schwer vorausbestimmbare Zuschlagsprämie für die Versicherung besonderer Kunden, ferner die Abzüge von den Schadenzahlungen. In der Schadenrechnung wird ein bestimmter Satz des Jahresumsatzes, die sogenannte Selbstbeteiligung, abgezogen, der wie die Prämie nach unten begrenzt ist. Die Wirkung einer Erhöhung dieses Satzes (oder der Mindestsumme) um $\frac{1}{3}$ der im vergangenen Jahre vom „Hermes“ geleisteten Zahlungen, die ebenfalls vorgeschrieben sind, ist verschieden, je nachdem, ob im folgenden Jahr wieder große Verluste eintreten oder nicht. Immerhin kann die Erhöhung, da sie bei Beginn des Jahres feststeht, in der Rentabilitätsberechnung berücksichtigt werden. Die Begrenzung der Prämie und der Selbstbeteiligung nach unten kann die Belastung bei sinkenden Umsätzen im Verhältnis stark anwachsen lassen. Endlich werden diejenigen nicht mehr einzutreibenden Kredite abgezogen, die über die anfangs erwähnten Grenzen hinaus gewährt wurden. Außerdem erstreckt sich die Versicherung meist nur auf $66\frac{2}{3}$ vH der Kundenforderung.

Diese unübersichtliche und teilweise unbestimmbare Form der Gegenleistung des Versicherten erschwert den Entschluß, sich zu versichern. Der Vertriebsleiter wird nach Klärung aller Fragen, die geklärt werden können, meist gefühlsmäßig von Fall zu Fall entscheiden müssen, ob eine Kreditversicherung angebracht ist oder nicht.

E. Tuchmann [1093]

Die Stellung des Einkäufers dem Lieferer und dem Betrieb gegenüber

Vortrag auf der Betriebswissenschaftlichen Tagung in Nürnberg

Von Direktor Dr. BURKARD, Johann Faber A.-G., Nürnberg

Die Stellung des Einkäufers zum Lieferer und zum eigenen Betrieb hat durch die Rationalisierung eine Wandlung erfahren, die in einem möglichst weitgehenden Streben nach Objektivierung des Einkaufswesens ihren Ausdruck findet. Als wesentliche Träger sind in dieser Hinsicht die Normen, sowie die RAL-Bestimmungen zu betrachten. Es erwächst die Forderung, den Gedanken der Rationalisierung der deutschen Wirtschaft nicht durch gedankenloses Beharren auf althergebrachten Zuständen zu verzögern.

Einführung

Die in Nürnberg konzentrierte Bleistiftindustrie deckte vor dem Kriege rd. 65 vH des gesamten Weltbedarfes. Abgesehen von der wesentlichen Bedeutung der ehemals österreichischen Bleistiftindustrie war die Erzeugung des Auslandes von untergeordneter Größe. Es ist verständlich, daß bei einer derartig geographisch und staatlich einseitig konzentrierten Industrie die strukturellen Wandlungen der Weltwirtschaft zu ganz besonders starken Auswirkungen führen mußten. Zwang schon die Abschnürung der Mittelmächte als den Hauptlieferern eine Reihe anderer Staaten, während des Krieges zur Selbsterzeugung überzugehen, so wirkte die protektionistische Einstellung der Mehrzahl der Staaten nach dem Kriege befruchtend auf den Ausbau nationaler Industrien.

Diese Entwicklung stellte die Bleistiftindustrie vor Aufgaben, deren Lösung ihr bisher aus mancherlei Motiven heraus nicht geglückt ist. Der dornenvolle Weg, der nach Jahren zu vorläufigen RAL-Vereinbarungen¹⁾ geführt hat, ließe nur wenig Hoffnung auf die nähere Zukunft, wenn nicht die Not vielleicht schneller alle Widerstände überwinden läßt.

Die mehr handwerksmäßige Struktur der Bleistiftindustrie vor dem Kriege, mit dem riesigen Absatzgebiet der ganzen Welt, konnte ohne besondern Aufwand und Schwierigkeiten den ausgefallensten Wünschen nach Ausführung jeder Sorte Rechnung tragen. Der Erfolg war, daß die führenden Bleistiftunternehmungen nach dem Kriege auf eine stolze Sortenzahl von 9 bis 10 000 blicken konnten. Da Vereinbarungen über die oben erwähnten RAL-Vereinbarungen hinaus im Rahmen der gesamten Industrie sich nicht erzielen ließen, schuf die Johann Faber AG. Werknormen, die es gestatteten, auf 30 vH der früheren Sortenzahl zurückzugehen. Aber immerhin ist auch diese Zahl noch so groß, daß eine weitere Minderung auf den zehnten Teil dieser 30 vH sämtlichen Bedürfnissen aller Verbraucher Rechnung tragen würde.

Die Rationalisierung der Fertigungsverfahren, die zunächst auf Herabsetzung des Lohnanteiles je Einheit zielte, führte zwangsläufig zu ähnlichen Bestrebungen in der Materialwirtschaft. Es ist interessant, daß trotz sinkender Roh-

stoffpreise in einer Reihe von Industriezweigen der Rohstoffanteil am Fertigfabrikat steigende Tendenz aufweist.

Unser Thema ist in seiner Fassung klar auf die Privatwirtschaft abgestellt. Darüber hinaus wollen wir uns auf den Produktionsbetrieb beschränken und den Handelsbetrieb ausschalten. Die Funktionsverschiedenheit zwischen Produktions- und Handelsbetrieb kann nicht ohne Einfluß sein auf die erste Stufe im Ablauf des wirtschaftlichen Geschehens, nämlich auf den Einkauf. Der Einkauf im Produktionsbetrieb ist begrifflicherweise aus dem Wesen dieser Betriebsart heraus eher den Rationalisierungsbestrebungen einzufügen, als der im Handelsbetrieb, der auf Grund seiner Wesensart labileren Grundsätzen unterworfen ist. Unsere Ausführungen beziehen sich auch nur auf den Mittel- und Großbetrieb, da sich dort wegen Vergrößerung aller Verhältnisse deutlicher demonstrieren läßt.

A. Der Einkauf als wirtschaftlicher Erfolgsfaktor

Der Einkauf ist, in zeitlicher Folge gesehen, die erste Stufe des Wirtschaftens und gehört hiermit in die ökonomische Kategorie. Alle Gebiete dieser Kategorie müssen unter dem Gesichtspunkte des wirtschaftlichen Erfolges beurteilt werden. Wirtschaftlicher Erfolg aber ist die Resultante aus Aufwand und Ertrag, die als Komponenten in dem Parallelogramm der wirtschaftlichen Kräfte anzusprechen sind. Die Erfolgswirksamkeit des Einkaufs kommt also in der Komponente „Aufwand“ zum Ausdruck, d. h. in die Sprache der betrieblichen Praxis übersetzt, in den Fertigungskosten.

I. Bei den Fertigungskosten

Die Fertigungskosten setzen sich bei der Mehrzahl der produzierenden Betriebe aus den Einzelkosten und den Gemeinkosten zusammen. In beiden Fällen wird einerseits die Rohstoff-Preissenkung bei gleicher Verbrauchsmenge, oder die Verbrauchsenkung bei gleichem Preis unmittelbar erfolgswirksam sein. Sie werden sich äußern in den Kosten je Erzeugungseinheit und wesentliche Einflüsse auf den Vertrieb, die Liquidität und die Rentabilität des Unternehmens ausüben.

II. Die Kosten der Einkaufstätigkeit

Aber nicht nur die relativen Kosten, d. h. die Kosten je Erzeugniseinheit müssen in den Kreis der Betrachtungen einbezogen werden, es sind auch die fixen Kosten, die in besonderm Maße den wirtschaftlichen Erfolg beeinflussen. Das sind in diesem Falle die Kosten der Einkaufstätigkeit selbst. Gegenüber allen fixen Kosten besteht in Unternehmungen mit rationeller Betriebsführung die Tendenz zur Reduzierung. Diese Tendenz muß im Einkaufswesen zu einer möglichst weitgehenden Schematisierung der Einkaufstätigkeit führen. Der Begriff Schematisierung darf hier nicht in seiner etwas abgegriffenen Bedeutung aufgefaßt werden. Er soll zum Ausdruck bringen, daß ein Weg beschritten werden muß, der es möglich macht, nur wenig hochbezahlte Angestellte im Einkaufswesen zu beschäftigen. Vorbedingung hierfür sind: Sicherung der Arbeitserledigung — Ausschaltung von Störungseinflüssen, wie Willkür bei der Auftragsvergebung hinsichtlich der Liefererauswahl, der Bedingungen und der Auftragsmengen — arbeitstechnische Hilfsmittel und organisatorische Einrichtungen.

III. Der mittelbare Einfluß auf die Kostengestaltung

Mit dem unmittelbaren Einfluß des Einkaufes auf die Kostengestaltung ist der Kreis der Erfolgswirksamkeit des

¹⁾ RAL-Lieferbedingungen für Schreibstifte 931A u. Minen f. Füllstifte DIN/RAL 931/2.

Einkaufes noch nicht abgeschlossen. Er nimmt darüber hinaus mittelbaren Einfluß auf die Kostenentwicklung und damit auch auf den Erfolg auf zwei Gebieten des Betriebes: bei der Lagerhaltung und bei der Produktion.

1. Bei der Lagerhaltung

Die Grenzen der Liquiditätsbeeinflussung durch den Einkauf.

Bei der Lagerhaltung wirkt sich der Einkauf in erster Linie erfolgswirksam auf dem Umweg über die Liquiditätsbeeinflussung, d. h. über die Zinsbelastung durch Lagerbestände aus. Der Einkauf hat in diesem Falle bei modern organisierten Unternehmen nur begrenzte Möglichkeiten, und zwar lediglich durch Preis- und Zahlungsbedingungen für den Bezug von Rohstoffen. Die Mengendisposition ist Sache der Materialverwaltung. Wohl kann der Einkauf auf die Bestellmengen einen Einfluß ausüben durch Erzielung von Staffelpreisen, doch bleibt die Initiative zur Mengenangabe Angelegenheit der Materialverwaltung in Verbindung mit der Betriebsleitung oder Absatzplanung. Der Einkauf stellt also die verschiedenen Preismöglichkeiten mit ihren Variationen hinsichtlich der Mengen gewissermaßen nur zur Wahl.

2. Bei der Produktion

a) Beeinflussung der Umlaufgeschwindigkeit

In begrenzter Weise hat der Einkauf die Möglichkeit, auch unmittelbar auf die Produktion und damit wiederum auf den Erfolg zu wirken. Wir haben in diesem Falle die Umlaufgeschwindigkeit bei der Produktion im Sinne, für die die rechtzeitige Bereitstellung von Rohstoffen seitens der Lieferer eine erhebliche Rolle spielt.

b) Erziehung zur Qualitätsarbeit

Schließlich verdient auch noch ein weiterer Umstand Beachtung: das ist die psychologische Begleiterscheinung, die bei der Verarbeitung von qualitativ hochwertigen Rohstoffen zu beobachten ist. Wie gutes Werkzeug, so übt auch gutes Material auf den Qualitätsstandard der zu seiner Verarbeitung notwendigen Arbeitsleistung einen nicht zu unterschätzenden Einfluß aus. Arbeiter, die gewöhnt sind, mit qualitativ minderwertigen Stoffen zu arbeiten, werden auf die Dauer automatisch die Nichtachtung des Werkstoffes auch auf das daraus zu fertigende Erzeugnis übertragen. Es bietet sich hier dem Einkauf die Möglichkeit, durch Ausfindigmachen der besten Bezugsquellen erzieherische Arbeit zu leisten. Wie alle Erziehungsarbeit wird dieser Einfluß nicht unmittelbar zu spüren sein. Er wird sich erst in längeren Zeiträumen auswirken, dafür aber um so nachhaltiger sein.

B. Die Entwicklung des Verhältnisses Lieferer-Einkauf-Betrieb

I. Einkauf-Lieferer

Bei der Entwicklung des Verhältnisses Einkauf — Lieferer sind zwei zeitliche Stufen zu beobachten, für deren 1. die Rationalisierung das Ende und für deren 2. die Rationalisierung den Anfang bedeutet. Wir stellen mithin in den nachfolgenden Erörterungen das Verhältnis vor und nach der Rationalisierung gegenüber.

1. Ihre Beziehungen vor der Rationalisierung

In der Zeit vor der Rationalisierung war das Verhältnis von Einkäufer und Lieferer in stärkstem Grade auf per-

sönlichem Vertrauen aufgebaut. Die Auswahl des Lieferers, falls sie sich nicht vollständig auf persönlichen Beziehungen aufbaute, wickelte sich meist nach folgendem Verfahren ab:

Zuerst war der Preis bestimmend, dann die Qualität. Ausnahmen wird es immer gegeben haben, ebenso wie damit nicht gesagt sein soll, daß die Qualitätsfrage völlig vernachlässigt worden sei; sie wurde nur zu wenig nach systematischen Gesichtspunkten beurteilt. Subjektive Beurteilung, im günstigsten Falle unter Zuziehung der Betriebsfachleute, wurde als genügend angesehen. Es bildete sich eine Reihe von Faustregeln, über deren Zuverlässigkeit hier kein Urteil gefällt werden soll. In nicht wenig Fällen sogar waren sie die Grundlage für später gefundene systematisch einwandfreie Prüfverfahren. Daß sie bestanden, beweist das Bedürfnis nach exakten Prüfverfahren. Es ist nicht zu bestreiten, daß jahrelange Einkaufstätigkeit einem geschickten Einkäufer einen gewissen Grad von Werkstoffkenntnis brachte. Aber immerhin wurde durch dieses Verfahren den Unwirtschaftlichkeiten verschiedenster Art Tür und Tor geöffnet. Das Bestreben der Lieferer, sich die Geneigtheit des Einkäufers zu schaffen, gründete sich nicht so sehr auf Anstrengungen nach der Seite der Qualität und der Lieferbedingungen, sondern hatte in der Mehrzahl eine rein persönliche Grundlage. Die aus diesen Verhältnissen erwachsenen Nachteile standen meist in proportionalem Verhältnis zur Betriebsgröße, und der Fall, daß der Einkäufer den einmal beschrittenen Weg wegen Gefährdung seiner eigenen Existenz nicht verlassen konnte und sich immer mehr auf Gedeih und Verderb mit persönlich befreundeten Lieferern liierte, ist nicht nur bei Kommunalverwaltungen vorgekommen. Die Abtrennung der Entscheidung über Menge und Qualität wurde damit die Grundlage der modernen Organisation.

Der Hauptnachteil für die Lieferer lag jedoch auf einem andern Gebiet: Das war die Uneinheitlichkeit und allmählich ins Uferlose steigende Vielartigkeit der Qualitäten- und Sortenwünsche der Kunden. Die notwendige Folge dieser maßlosen Ausweitung der Sorten zwang die Lieferer zu einer Lagerhaltung, welche die Rentabilität aufs schwerste beeinträchtigte. Die Gefahr der Abschnürung derjenigen Kundenkreise, welche besondere Sorten, Formate und Dimensionen bevorzugten, verhinderte in den meisten Fällen die Lieferer, sich auf bestimmte, zahlenmäßig beschränkte Sorten festzulegen. Wenn es trotzdem in vielen Fällen gelang, sich durchzusetzen, so ist gerade damit die Unwirtschaftlichkeit des sonstigen Zustandes gegeben, der ja in nicht geringem Maße Schrittmacher der Normung gewesen ist.

2. Der Einfluß der Rationalisierung auf dieses Verhältnis war von grundlegender Bedeutung

Das heute in aller Munde geführte Schlagwort „Rationalisierung“ ist als Wort noch jungen Datums und wurde nach dem Kriege zum Schlagwort. Die Bewegung aber ist nicht neu, fällt doch bereits in das Jahr 1846 der Beginn der Vereinbarungen über einheitliche Spurweiten usw. Seit der Entwicklung des kapitalistischen Wirtschaftsystems sind in den Bestrebungen zur Rationalisierung drei Arten festzustellen: Die technische, die kommerzielle und die volkswirtschaftliche, von denen jede der vorhergehenden übergeordnet ist. Für den hier zur Besprechung stehenden Fragenkomplex ist zunächst nur die technische, in weiterer Linie die kommerzielle von Bedeutung. Inner-

halb der technischen Rationalisierung möchten wir die drei Grundpfeiler dieser Bewegung hervorheben: die Normung, die Typung und die Standardisierung.

Wir erwähnten eingangs, daß als Hauptnachteil der Geschäftsabwicklung das uferlose Übermaß von Qualitäten und Sorten anzusehen war. Diesem Nachteil ging die technische Rationalisierung energisch mit einem Erfolge zu Leibe, der die Anstrengung durchaus lohnte. Aber nicht nur die Sortenbeschränkung, die die Möglichkeit zu verbessernden Fabrikationsverfahren gab und zu einer rentablen Lagerhaltung führte, sondern auch die allgemein gültige Festlegung von Qualitätssorten und Prüfbestimmungen gab dem Einkauf ein Mittel an die Hand, von subjektiven Beurteilungsverfahren zu objektiven überzugehen.

Das war für die Geschäftsabwicklung zweifellos ein Vorteil. Die Umstellung auf diesen neuen Zustand war nicht ein einmaliger Vorgang. Sie war keine Revolution, sondern eine Evolution mit all den Hemmungen und Reibungen, die mit dem Wesen einer solchen Bewegung zwangsläufig verbunden sind. Es war wesentlich für den Fortgang stetiger Entwicklung dieser Bewegung, daß es sich bei den Schrittmachern um maßgebende Unternehmungen handelte, und es muß mit Anerkennung festgestellt werden, daß sich die öffentlichen Körperschaften und Verbände im allgemeinen mit geradezu vorbildlicher Energie hinter die Bewegung stellten. Der Einkäufer, der sich zum Beschreiten des neuen Weges beschloß, mußte sich und muß sich auch heute noch auf Kampf gefaßt machen, der um so hartnäckiger ist, je stärker die Position und der Mangel an Einsicht bei der Gegenseite ist. Doch es gibt keine andere Möglichkeit als eiserne Konsequenz und wenn nicht anders möglich Ausschaltung derjenigen Lieferer, die trotz aller Aufklärungsarbeit und trotz aller Bemühungen keine Neigung zeigen, das einmal befahrene alte Geleise zu verlassen.

II. Einkäufer-Betrieb

Hat durch die Rationalisierung des Beschaffungsmarktes die Beziehung des Einkäufers zum Lieferer eine Wandlung erfahren, so tritt die Aufgabenverlagerung im Einkauf bei seinen Beziehungen zum eigenen Betrieb noch schärfer hervor. Der Druck kam von zwei Seiten, einmal war es die schon erwähnte Rationalisierung des Beschaffungsmarktes und dann die Rationalisierung des eigenen Betriebes.

1. Einfluß des Beschaffungsmarktes

Von Seiten des Beschaffungsmarktes liegen die wesentlichen Auswirkungen

1. auf dem Gebiete der verminderten Sortenzahl,
2. der qualitativen und preislichen Verbesserungen,
3. der Stetigkeit der Ausführungen, Dimensionen usw.

Wo es z. B. gelang, eine ganze Branche auf eine neue Fabrikationsgrundlage umzustellen, stand der Einkäufer einer veränderten Lage gegenüber und mußte von sich aus diese Wirkungen an seinen Betrieb weiterleiten. Damit wurde der Einkäufer automatisch zum Schrittmacher der Rationalisierung im eigenen Betriebe. Er war neben der Betriebsleitung diejenige Stelle im Unternehmen, die am stärksten mit der Rationalisierung in Berührung kam. Er lernte die Ergebnisse der in Fremdbetrieben eingeführten Rationalisierung am ehesten und am auffälligsten kennen. Da die Vereinbarungen über derartige Maßnahmen längere Verhandlungen zur Grundlage hatten, konnte der Einkäufer aus den Veröffentlichungen in den entsprechenden Nachrichten alle Vorkehrungen treffen und seinen Einfluß sowohl auf die Lagerhaltung, wie auch auf die Umstellung des eigenen Betriebes geltend machen. Für ihn selbst wur-

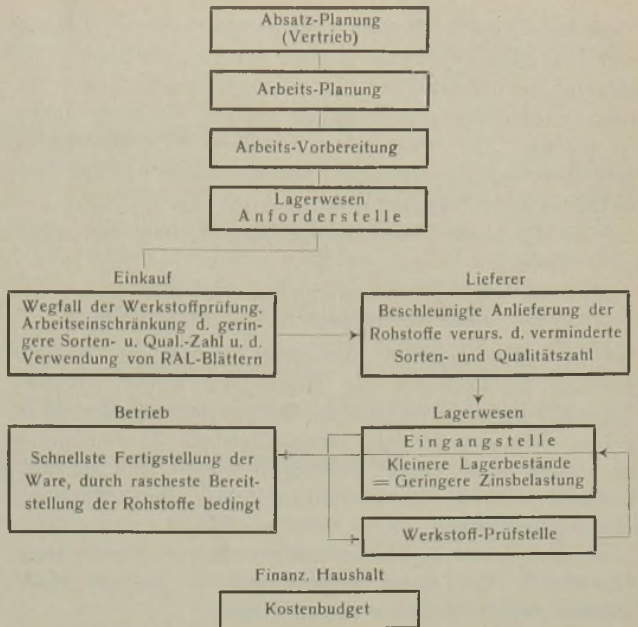


Abb. 1. Schema des Arbeitsablaufes einer Bestellung

den die Begriffe der Normung und Typung bald mit der Vorstellung einer gewissen Stetigkeit auch in der Güte verbunden.

Wir führten bereits oben aus, daß die Zwangslage, in der sich der Einkäufer auf Grund einer im Beschaffungsmarkt vollzogenen Rationalisierung befand, in vielen Fällen bestimmend auf das Verhältnis Einkäufer-Betrieb wurde. Zunächst verlor der Einkäufer einen Teil seiner bisherigen Funktionen. Er war nicht mehr in der Lage, wesentlich geänderte Sorten und Qualitäten dem Betrieb zur Verfügung zu stellen. Der Betrieb war gezwungen, sich den geänderten Verhältnissen anzupassen, und diese Lage war die Voraussetzung zu einer Objektivierung aller derjenigen Funktionen, die bisher an dem Mangel zu großer Subjektivität gelitten hatten. Die qualitative Beurteilung des Materials verlagerte sich zwangsläufig vom Einkauf auf eine neutrale betriebliche Prüfstelle. Damit wurde der Einkauf auch in qualitativer Beziehung nicht mehr disponierendes, sondern lediglich ausführendes Organ, eine Funktionswandlung, die auf die Personalbesetzung im Einkauf nicht ohne Wirkung bleiben konnte.

Man wird diesen Ausführungen vielleicht den Einwand entgegenhalten, daß wir einer ausgeprägten Schematisierung der menschlichen Arbeit das Wort reden. Hierzu ist zu bemerken, daß wir die Aufgabe haben, die Dinge vom rein privatwirtschaftlichen Gesichtspunkte aus zu betrachten. Unter diesem Gesichtspunkte aber vertreten wir die Auffassung, daß eine gewisse Schematisierung des Arbeitsprozesses in vernünftiger Form wirtschaftliche Vorteile mit sich bringt, auf die zu verzichten wir in unserer heutigen wirtschaftlichen Lage keine Veranlassung haben. Alle Rationalisierung bedingt in gewissem Grade Schematisierung nicht als Selbstzweck, sondern als Mittel zum Zweck. Schema im Arbeitsprozeß, sei er kaufmännischer oder technischer Natur, bedeutet nichts anderes als Festlegung und Sicherung eines in allen Einzelheiten durchdachten Arbeitsablaufes. Der Verzicht auf eine derartige Sicherung wäre unverständlich.

2. Einfluß der Betriebsrationalisierung

Stärker noch als der Einfluß vom Beschaffungsmarkt her, hat sich die Rationalisierung des eigenen Betriebes auf das

Verhältnis Einkauf-Betrieb ausgewirkt. Normung, Typung und Sortenbeschränkung, und die damit verbundene Umstellung des Fabrikationsverfahrens verlangten vom Betrieb, seiner Rohstoffbeschaffung größere Aufmerksamkeit zu widmen. Der Arbeitsablauf mußte von jeder Störung befreit werden, die von außen auftreten konnte. Die Möglichkeit solcher Störungen lag:

1. in Fehlmaßnahmen bei der Bereitstellung von Rohstoffen,
2. in der nicht fristgerechten Belieferung,
3. in den nicht gleichmäßigen Rohstoffqualitäten.

Die Absatzplanung des Vertriebes liefert der Arbeitsplanung des Betriebes die dispositiven Mittel, um der Lagerhaltung Anweisungen für die Rohstoffanforderung zu geben. Wo eine derartig vorausschauende Absatzplanung noch nicht durchführbar ist, spielen Höchst- und Mindestbestände vorläufig eine wesentliche Rolle. Die Stellung der Materialverwaltung, die in früheren Fällen meist in Personalunion mit dem Einkauf gekuppelt war, wurde damit hinsichtlich der Mengendispositionen in starkem Maße höheren Gesichtspunkten untergeordnet.

Die zweite Gefahr lag in der Forderung nach terminmäßig genau festgelegter Belieferung. Die Rationalisierung, die zu scharfen mengenmäßigen Bestandsminderungen geführt hat, erhöhte die Bedeutung der fristgerechten Belieferung. Die Aufgabe, von dieser Seite keine Störungen in den Betrieb dringen zu lassen, wurde ein wesentlicher Arbeitsfaktor des Einkaufes. Die Bewältigung dieser Aufgabe war um so schwieriger, je knapper die Bestände wurden. Damit gewann die Liefererauslese geradezu eine primäre Bedeutung. Frei von Schematisierung war dem Einkäufer die Möglichkeit gegeben, seine Fähigkeiten bestens zu entwickeln.

Die dritte Störungsmöglichkeit, nämlich ungleichmäßige Rohstoffqualitäten, wurde — wie bereits erwähnt — durch Schaffung einer betrieblichen, unabhängig arbeitenden Prüfstelle überwunden. Das war die weitere Funktionsbeschränkung im Einkaufswesen. Nicht der Einkauf, nicht der fabrizierende Betrieb, nicht die Materialverwaltung fällt die Entscheidung über die Qualität, das Urteil der Prüfstelle war maßgebend. Die Prüfstelle arbeitete nach systematischen, wenn möglich nach den festgelegten Prüfverfahren des Reichsausschusses für Lieferbedingungen. Die Leistungskontrolle des Betriebes ergab eine Kontrolle der von dieser Prüfstelle gefällten Urteile. Man kann diese Form als stärksten Grad der Objektivierung des Beschaffungswesens ansprechen.

C. Die organisatorischen, arbeitstechnischen und finanziellen Grundlagen für eine rationelle Lösung der neuen Einkaufsaufgaben

Die Funktionshandlungen des Einkaufs im modernen Betrieb sind mithin wesentlich anderer Natur, als sie es früher waren. Dem derartig organisierten Einkauf müssen Grundlagen und Hilfsmittel zur Verfügung gestellt werden, diese Aufgaben zu erfüllen. Sie liegen auf vier verschiedenen Gebieten:

- im Einkaufswesen selbst,
- im Lagerwesen,
- im produzierenden Betriebe und
- im finanziellen Haushalt.

I. Im Einkaufswesen selbst

Die Schematisierung im Einkaufswesen kommt auf folgenden Gebieten zum Ausdruck:

1. im Ablauf der Bestellvorgänge,
2. im Vordruckwesen,
3. im Karteiwesen und
4. in speziellen Hilfsmitteln.

Ein Eingehen auf diese einzelnen Punkte können wir uns ersparen, da in den RKW-Veröffentlichungen Nr. 39 auf Grund sorgsamster und auf breitester Grundlage angestellter Untersuchungen die zweckmäßigste Gestaltung der genannten Gebiete niedergelegt wurde.

II. Im Lagerwesen

In zweiter Linie ist die Tätigkeit des neuzeitlichen Einkaufs unmittelbar maßgebend beeinflusst von den organisatorischen und arbeitstechnischen Abwicklungen der Bedarfsanforderungen. Sie sind Vorbedingung für die störungsfreie Funktionswirkung des Einkaufs. Nähere Ausführungen über den einzelnen Ablauf von der Bedarfsanmeldung bis zum Wareneingang im Materiallager oder zur Materialausgabe bieten ebenfalls die vorgenannten RKW-Veröffentlichungen Nr. 39.

III. Im produzierenden Betriebe

Neben dem Aufbau der schon mehrfach erwähnten Materialprüfstelle und ihrer systematischen Einschaltung in die Arbeitsvorgänge der Materialannahme ist engste Fühlungnahme mit Materialverwaltung und Einkauf strengstes Erfordernis. Der Forderung nach störungsfreiem Ablauf der Bedarfsanzeigen in der Materialverwaltung kann nur Rechnung getragen werden, wenn die Auslösung der Bedarfsanzeige, d. h. der Rohstoffbedarf der produzierenden Abteilung dem Materialverwalter rechtzeitig bekanntgegeben wird. Hier muß vorausschauend die Absatzplanung einsetzen, von deren Festlegungen die Auslösung aller Funktionen der Arbeitsplanung, der Arbeitsvorbereitung, der Materialverwaltung und des Einkaufs eintritt.

Arbeitstechnisch ist zu fordern, daß unter allen Umständen Rohstoffe nur aus den Materiallagern entnommen werden; niemals darf vom Lieferer unmittelbar an die Fertigungsabteilungen geliefert werden. Die Betriebsleitungen, sowie die einzelnen Betriebstellen müssen weitestgehend über Normen, Typen usw. unterrichtet sein, so daß die Anforderungen, soweit wie irgend möglich, sich auf genormte Erzeugnisse erstrecken. Der Materialprüfstelle muß eine ordnungsgemäße Sammlung der Norm- und RAL-Blätter zur Verfügung stehen. In denjenigen Fällen, in denen noch keine RAL-Prüfverfahren vorliegen, ist das als zweckmäßig erkannte eigene Prüfverfahren schriftlich niederzulegen und der Sammlung zuzufügen.

IV. Im finanziellen Haushalt

Im finanziellen Haushalt spielt das Kostenbudget eine primäre Rolle. Sinn der Budgetierung ist ja schließlich, eine prophylaktische Wirkung auf die Kostengestaltung auszuüben. Ist es gelungen, ein lückenloses Kostenbudget aufzustellen, so hat der Einkäufer nach den Ergebnissen der Absatz- und Produktionsplanung ein höchst wertvolles Mittel für seine Maßnahmen hinsichtlich Preisgestaltung und Zahlungsbedingungen, was besonders für die Frage größerer Abschlüsse entscheidend ist. Das Verantwortungsbewußtsein des Einkäufers und das Interesse an seiner Tätigkeit wird hierdurch gestärkt. Voraussetzung ist auf der andern Seite eine straffe, möglichst kurzfristige Budgetkontrolle, damit rechtzeitig eingegriffen werden kann, falls der Einkäufer den ihm gesetzten Rahmen überschreitet.

[1097]

Die Vertretung von Maschinenfabriken

Von Dipl.-Ing. S. WEIL, Frankfurt a. M.

Die Aufgaben eines Vertreters sind außerordentlich vielseitig. Besonders wichtig ist die enge Fühlungnahme zwischen Vertreter und Kundschaft einerseits und zwischen Vertreter und Stammhaus anderseits. In diesen Beziehungen ist noch manches verbesserungsfähig. Ob Ingenieur oder Kaufmann besser als Vertreter geeignet ist, kann nur von Fall zu Fall entschieden werden.

Die Zeiten liegen weit zurück, in denen es Werke gab, die den Vertreter als „notwendiges Übel“ werteten oder glaubten, gestützt auf den guten Ruf ihrer Erzeugnisse, von einem Vertreter überhaupt absehen zu können. Heute ist der Vertreter nicht nur ein wichtiger Faktor für wirkungsvolle Werbearbeit, sondern auch unentbehrlicher Mitarbeiter beim Hereinholen von Aufträgen. Zweifellos ist es daher notwendig, nur bestgeeignete Persönlichkeiten mit einer solchen Tätigkeit zu betrauen. Die richtige Auswahl ist gerade unter den heutigen Verhältnissen schwer, da vielfach abgebaute Beamte und auch bessere Arbeiter in der Übernahme von Vertretungen einen Rettungsanker sehen und sich manchmal wahllos um jede beliebige Vertretung bewerben, in der falschen Ansicht, daß dazu besondere Kenntnisse und Erfahrungen kaum notwendig seien.

Ingenieur oder Kaufmann

Ob eine kaufmännisch oder eine technisch vorgebildete Persönlichkeit gewählt werden soll, ist nicht immer leicht zu sagen, da dies von verschiedenen Faktoren abhängt und daher nur von Fall zu Fall entschieden werden kann. Die früher vielfach vertretene Ansicht, daß ein Ingenieur nicht so gut geeignet ist wie ein gewandter, geschäftstüchtiger Kaufmann, darf heute wohl als veraltet gelten; denn die Ingenieur Tätigkeit ist heute mit soviel wirtschaftlichen Erwägungen verknüpft, daß Ingenieure, die nicht wirtschaftlich denken und handeln, sich auch in ihrem engeren Spezialgebiet nicht behaupten können. Wo technische Fragen eine wichtige Rolle spielen, wie z. B. im Werkzeugmaschinenbau — Beratung der Abnehmer bei der Auswahl geeigneter Modelle — ist lediglich der Ingenieur am Platze. Bei Firmen, die normale Modelle in Serien herstellen, deren Vertrieb sich verhältnismäßig einfach gestaltet, wird auch ein kaufmännisch vorgebildeter Vertreter Erfolge erzielen können. Verschiedene Werke verlangen von ihren Vertretern lediglich, daß sie laufend die Kundschaft besuchen, Bedarfsfälle ermitteln und über gute Beziehungen verfügen, während die tech-

nische Seite, wo notwendig, von den Fachleuten des Werkes selbst bearbeitet wird. In solchen Fällen wird der Kaufmann als Vertreter vollauf genügen.

Größe der Bezirke

Eine wichtige Frage ist die Abgrenzung und die Größe der Vertreterbezirke. Diese wird einmal von der industriellen Struktur des in Frage kommenden Gebietes und dann stark von der Art des zu vertreibenden Erzeugnisses abhängen. Bei Maschinenfabriken des Großbaues, die wegen der hohen Kosten der Erzeugnisse nur eine verhältnismäßig geringe Zahl von Abnehmern haben, können die Bezirksgrenzen unbedenklich weiter gesteckt werden, vielleicht 200 bis 250 km vom Sitze des Vertreters entfernt sein.

Fühlung mit der Kundschaft

Hält der Vertreter eine ständige und enge Fühlung mit der Kundschaft, so wird es ihm nicht schwer fallen, eintretende Bedarfsfälle zu erfahren und die Maßnahmen für Erhalt einer genauen Anfrage zu treffen. Eine solche Fühlungnahme muß sich auf die verschiedenen Abteilungen, besonders aber auf die Betriebsleitung erstrecken. Dies ist oft mit Schwierigkeiten verknüpft, da vielfach Werke mit besonderer Einkaufsabteilung die Besucher an diese verweisen, so daß in manchen Fällen der Betriebsleiter monatelang keinen Besucher zu Gesicht bekommt. Und doch liegt es im ureigensten Interesse der Maschinenbauanstalten, daß auch ihre Betriebsleiter von fachmännischen Vertretern besucht und beraten werden, die ihnen bei Neuanlagen und Neuanschaffungen ihre Erfahrungen zur Verfügung stellen und dafür sorgen, daß sie brauchbare Unterlagen erhalten, auf Grund deren die Beschaffungsanträge entworfen und der Fabrikleitung zwecks Bewilligung der Gelder vorgelegt werden können. In derartigen Fällen wird der Vertreter nicht nur in der Lage sein, seinem Stammhause zweckmäßige Winke für die Ausarbeitung der Angebote zu erteilen, sondern er kann diese auch in technischer Hinsicht mit dem Abnehmer genau durchsprechen, ihm Aufklärungen geben und, wenn erforderlich, sein Stammhaus zur Abänderung der Angebote veranlassen.

Ein wunder Punkt in der Vertretertätigkeit ist das mitunter recht lange Wartenmüssen in den Empfangsräumen der Werke. Wohl gibt es verschiedene Firmen, bei denen der Vertreterempfang gut organisiert und die Wartezeit auf das geringste Maß beschränkt ist; aber vielfach kann man die Erfahrung machen, daß Firmen den Grundsatz „Zeit ist Geld“ im ausgedehnten Maße nur für sich in Anspruch nehmen. Fälle, wo die Anwesenheit des Vertreters überhaupt vergessen wird, gehören durchaus nicht zu den Seltenheiten. Wenn die Pförtner angewiesen würden, sich etwas mehr, als es vielfach geschieht, um die Besucher zu

Abb. 1. Was ein Vertreter von seiner Zeit für Kundenbesuche übrigbehält. (Aus der Wanderschau „Der Vertriebsingenieur“)



kümmern und von sich aus die zum Empfang bestimmten Beamten bei längerer Wartezeit an die Anwesenheit des Besuchers zu erinnern, wäre schon viel gewonnen.

Die Anordnungen vieler Firmen, Vertreter nur an bestimmten Tagen zu empfangen oder an Nachmittagen überhaupt nicht vorzulassen, wird im allgemeinen recht störend empfunden, besonders von Besuchern, die von weit her kommen und diese Bestimmungen gar nicht kennen. Bei einigem guten Willen wird es sicher möglich sein, hier Schärfen zu vermeiden, besonders, wenn die Firmen in Betracht ziehen, daß auch ihren Vertretern die gleichen Schwierigkeiten begegnen können.

Vermittlerrolle des Vertreters

Eine wichtige Aufgabe erwächst dem Vertreter bei Unstimmigkeiten kaufmännischer oder technischer Natur zwischen Lieferer und Abnehmer. Hierbei ist viel Takt und geschäftliche Gewandtheit notwendig, um Verschärfungen oder gar langwierige Prozesse zu vermeiden. Entstehen die Streitigkeiten dadurch, daß der Kunde von der Lieferung nicht befriedigt ist, so wird der technisch geschulte Vertreter, noch bevor sein Stammhaus eingreift, nach Möglichkeit festzustellen suchen, ob und inwieweit die Bemängelungen berechtigt sind; er wird den Befund sofort seinem Stammhause berichten und Ratschläge zur Ordnung der Angelegenheit erteilen. Manche Vertreter stellen sich in solchen Fällen unbedingt auf Seite ihrer Firma und lehnen in der Annahme, dieser dadurch zu nutzen, jede Verantwortung unmittelbar ab oder ermuntern die Firma dazu. Dieser Standpunkt ist nur dann berechtigt, wenn der Abnehmer nicht voll begründete Aussetzungen erhebt und versucht, nach der Lieferung durch Preisnachlässe geldliche Vorteile zu erreichen. Sobald aber die Bemängelungen ganz oder teilweise berechtigt sind, nutzt der Vertreter seinem Werke durch Zureden zum Nachgeben viel mehr. In der Regel wird das Lieferwerk schließlich doch nachgeben, um die Kundschaft nicht zu verlieren, und der Vertreter, der in strittigen Fällen eine vermittelnde Stellung einnimmt, gewinnt dadurch das Vertrauen der Abnehmer.

Bei Fabriken, die eine Reihe von verschiedenen Sondermaschinen bauen, ist es selbst dem technischen Fachmann mitunter unmöglich, den ganzen Angebotstoff zu beherrschen. Er gibt sich keine Blöße, wenn er dies im Verkehr mit der Kundschaft zugibt und Aufklärungen vom Stammhause einholt; jedenfalls ist dies empfehlenswerter als unrichtige Aufklärungen zu geben, die später doch richtiggestellt werden müssen.

Verhältnis zwischen Vertreter und Stammhaus

Ein Vertreter kann nur dann Erfolge erzielen, wenn das Verhältnis zwischen ihm und dem Stammwerke auf gegenseitigem Vertrauen sich aufbaut. Nur dann, wenn einerseits der Vertreter erfüllt ist von hohem Pflichtbewußtsein und stärkstem Verantwortungsgefühl, und andererseits sein Stammhaus ihn als wichtigen Mitarbeiter wertet und achtet und so seine Arbeitsfreudigkeit intensiv beeinflußt, wird seine Erwartung im Punkte erfolgreichster Tätigkeit keine Enttäuschung erleiden.

Als selbstverständlich muß zur Erzielung des besten Wirkungsgrades der Vertretung vorausgesetzt werden, daß die Firma dem Vertreter alle Unterlagen rechtzeitig zur Verfügung stellt, ihn über Neukonstruktionen möglichst

umgehend unterrichtet, ihm vom Eingang wichtiger Aufträge, auch aus anderen Bezirken, Mitteilung macht und so engste Fühlung mit dem Vertreter hält. Nicht überflüssig dürfte es sein, diesen darüber hinaus auch über die allgemeine Geschäftslage, über Personalveränderungen (Eintritt oder Ausscheiden leitender Beamten) usw. auf dem laufenden zu halten; denn er stärkt sein Ansehen bei der Kundschaft, wenn er sich über die Verhältnisse und Vorkommnisse bei seinem Werke durchaus unterrichtet zeigt. Das Gegenteil kann die Abnehmer leicht zur Vermutung veranlassen, daß der Vertreter nicht das volle Vertrauen seines Hauses genießt.

Vielfach kommt es vor, daß der Vertreter erst durch Erhalt der Angebotskopien von eingegangenen Aufträgen Kenntnis erhält, anstatt daß ihn sein Stammwerk sofort von dem Eingang einer Anfrage verständigt; dies kann auf vorgedruckter Postkarte in einfachster Weise geschehen. Der Vertreter wird dann mitunter in der Lage sein, unter Umständen wertvolle Winke für die Ausarbeitung des Angebotes zu erteilen, und u. U. seine Reisen entsprechend einrichten können. Als Mangel muß bezeichnet werden, daß die Vertreter vieler Werke nur die Durchschläge der Briefe ihrer Firma an die Abnehmer, nicht aber die der Abnehmer an das Stammhaus erhalten. Dies erschwert eine sachgemäße Behandlung schwebender Geschäfte oft beträchtlich, da der Vertreter erst durch Rückfragen bei seinem Werke oder beim Kunden Klarheit erhält.

Auslandvertretungen

Besondere Sorgfalt ist der Organisation der Auslandvertretungen zu widmen. Hierbei ist es noch viel mehr als im Inland erforderlich, mit der Vertretung tüchtige Fachleute zu betrauen, da Rückfragen irgendwelcher Art gerade bei Überseegeschäften sehr viel Zeit beanspruchen. Ein Vertreter, der nicht in das Wesen der zu verkaufenden Maschinen eingedrungen ist, wird sich nur in Ausnahmefällen für die Wahrnehmung der Auslandsinteressen eignen, es sei denn, daß er über so ausgezeichnete Beziehungen in dem betreffenden Lande verfügt, daß diese den Mangel einer Fachkenntnis ausgleichen.

Sache des Auslandvertreters ist es, das Stammhaus auf Eigenheiten der Kundschaft aufmerksam zu machen, ihm Winke in bezug auf Zahlungsbedingungen, Lieferzeiten, Art der zweckmäßigsten Abfassung der Angebote zu geben, überhaupt ihm auf Grund der im Auslande gemachten Erfahrungen Ratschläge zu erteilen, die zur Förderung und raschen Abwicklung der Geschäfte führen. Ob eine Auslandvertretung gegebenenfalls einem Eingeborenen zu übertragen ist, kann nur von Fall zu Fall entschieden werden; in der Regel dürfte der Ausländer kaum über jene Fachkenntnisse verfügen, die als wichtigste Bedingung für Übertragung einer Vertretung im Auslande bezeichnet werden müssen.

Art der Vergütung

Grundsätzlich sollte der Vertreter für die im Interesse seiner Firma geleistete Arbeit eine Entschädigung erhalten, auch wenn diese Arbeit, wie in Zeiten absteigender Konjunktur, nicht den erwarteten oder gewünschten Erfolg bringt; in richtiger Wertung dieses Umstandes bewilligen viele Firmen ihren Vertretern, besonders wenn diese schon längere Zeit für sie arbeiten, Zuschüsse zu Reisen und Bürokosten. Es gibt auch Vertreter, die das Risiko eines unbefriedigenden Geschäftsganges ganz auf

sich nehmen und zum Ausgleich dafür höhere Provisionsätze beanspruchen. Wenn es sich um Neugründungen von Fabriken handelt, oder wenn neue Erzeugnisse einzuführen sind, scheint es gerecht, außer einer angemessenen Provision noch gewisse Zuschüsse an die Vertreter zu zahlen, einestheils, weil es sich hier um eine besonders intensive Tätigkeit handelt, andernteils, weil möglicherweise die betreffende Firma, nachdem sie bei der Kundschaft eingeführt ist, die Vertretung in andere Hände legt; in diesem Falle würde der frühere Vertreter um den Ertrag seiner Arbeit kommen. Während in früherer Zeit die Werke bestrebt waren, ihre Vertreter durch langfristige Verträge zu binden, ist man heute größtenteils davon abgekommen, in der Erwägung, daß an tüchtigen Vertretern keine Not

sei. Ob dieser Standpunkt seine Berechtigung hat, kann bezweifelt werden.

Abschließend sei noch die Frage gestreift, ob es zweckmäßig und statthaft ist, in die Verträge eine Klausel aufzunehmen, die den Vertretern für eine gewisse Zeit nach Ausscheiden aus ihrer Firma untersagt, Vertretungen von Konkurrenzfirmen zu übernehmen. Eine derartige Beschränkung liegt nur im einseitigen Interesse der Unternehmerfirma und hat nur dann eine gewisse Berechtigung, wenn die Art der Vertretung es mit sich bringt, daß dem Vertreter Geschäfts- und Herstellungsgeheimnisse anvertraut werden müssen. Solche Fälle dürften allerdings nur ganz vereinzelt vorkommen. [985]

UMSCHAU

MITTEILUNGEN AUS LITERATUR UND PRAXIS / BUCHBESPRECHUNGEN

Die deutsche Konjunktur Mitte Juli 1931

Was ist geschehen? Hat sich in diesen Wochen, da alles für Deutschland auf dem Spiel zu stehen schien, was seit 1924 an sicherem Boden wieder erobert worden war, die Konjunktur einschneidend verändert? Sind Produktionsstätten lahmgelegt, Arbeiter entlassen, werbende Werte vernichtet worden? Nein. Aber eine ungeheure finanzielle Erfahrung haben wir gemacht, nämlich, daß nicht Gold- und Deckungsreserven, sondern allein das Vertrauen — also etwas Immaterielles — eine Währung, eine ganze Staatswirtschaft zu erschüttern vermag. Denn über die bekannten Kreditkündigungen des Auslandes hinaus mußten wir als Grund der kaum abgewandten Katastrophe zwei Vorgänge erkennen, die jedem Deutschen eingeprägt werden mußten: Erstens, aller Besitz ist nur wertvoll, solange ihn jemand begehrt. Wüßte auch nur ein großer Teil der Besitzenden seine Vermögensteile plötzlich zu veräußern, so fände sich auch in dem finanziell stärksten Lande keiner, der den Mut zu diesem Erwerb hätte. Und zweitens: Der Zahlungsmittelumlauf ist nie imstande, nennenswerte Teile des Volksvermögens zu decken. Bei einem Einkommen von 60 Mrd. RM und einem inneren Umsatz von etwa 200 Mrd. RM jährlich bilden 5 bis 6 Mrd. RM Zahlungsmittel stets nur einen Bruchteil der Geldbewegung. So erlebten wir gleichzeitig einen akuten Mangel an Banknoten und die Angst, es könnte schon zu viel davon vorhanden sein, und eine Inflation wäre im Anzuge.

Zu stark sind diese Vorgänge außen- und innenpolitisch beeinflußt gewesen; auch wir sind nicht ohne Schuld daran. Daher wollen wir nur die wirtschaftlichen Wirkungen betrachten. Die kostbare und zarte Pflanze des Vertrauens — wie wir es schon im letzten Bericht streiften — ist nicht rasch wieder herzustellen. Das Gefühl der Unsicherheit bleibt, d. h. Diskont- und Geldsätze, deren völlig außerkonjunkturelle Bewegung Abb. 1 zeigt, werden noch lange hoch bleiben. Wir müssen als erstes das verlorene Vertrauen auf jedem Weg wieder zu gewinnen suchen. Wenn bei Gewährung neuer Anleihen, die das Loch der letzten Kreditabziehungen stopfen sollen, auch durch härteste Mittel und Zugeständnisse das so kostbare, so rasch zu verscherzende und so schwer zurückzugewinnende Vertrauen schneller wieder hergestellt werden kann, so sollen wir diesen Gesichtspunkt für wichtiger halten als jeden andern. Nur heraus aus der Gefahr, in eine Reihe mit zweifelhaften Brigantenstaaten gestellt zu werden! Nur durch dieses Vertrauen sind auch die Ersparnisse des deutschen Volkes selbst zu retten. Die seit 1924 neu gesparten 11 Mrd. RM, deren Zuwachs auch letzthin nicht abgerissen ist (Abb. 2), werden nicht ein zweites Mal verloren gehen, ohne daß sich das soziale und wirtschaftliche

Gesicht Mittel- und Südost-Europas fürchterlich verändert.

Noch ist der Zeitraum seit der Katastrophe zu kurz, um sichere Schlüsse auf die Rückwirkungen allgemein-wirtschaftlicher Art machen zu können. Bei der Überstürzung der Ereignisse kann dieser Bericht beim Erscheinen mehrfach überholt sein. Sicherlich jedoch wird die Kredit-sicherheit empfindlich gestört werden. Es ist kaum denkbar, daß die letzten Vorgänge ohne Einfluß auf die Zahl der Konkurse und Zahlungseinstellungen bleiben können. Die jetzige Krise wird damit etwas nachholen, was ihr bisher erspart zu bleiben schien.

Im engeren Gebiete von Industrie und Handel zeigten sich bisher keine Verschlechterungen. Die Produktion ist

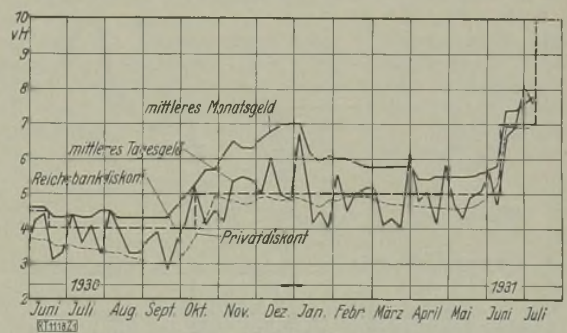


Abb. 1. Mittlere Sätze für Tages- und Monatsgeld, Privatdiskont und Reichsbankdiskont

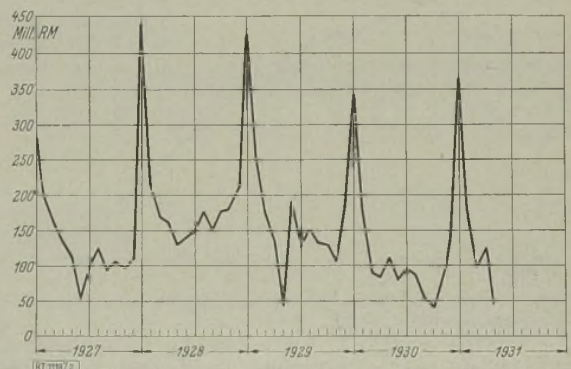


Abb. 2. Monatliche Zunahme der Spareinlagen im Reich

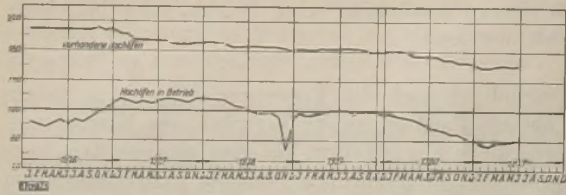


Abb. 3. Vorhandene und in Betrieb befindliche deutsche Hochöfen

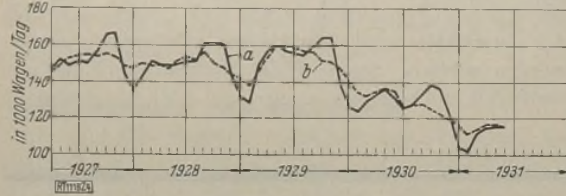


Abb. 4. Arbeitstäglige Wagengestellung der Reichsbahn
a = absolute Ziffern, b = nach Ausschaltung der Saisonschwankungen

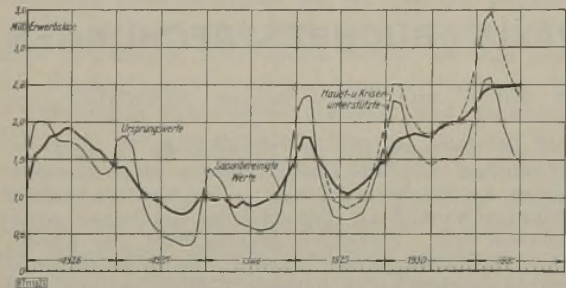


Abb. 5. Unterstützte Erwerbslose (Hauptunterstützungsempfänger ohne Krisenfürsorge) um die Monatsmitte, ursprüngliche und saisonbereinigte Werte (nach Donner, i. f. K.) 1926 bis 1931

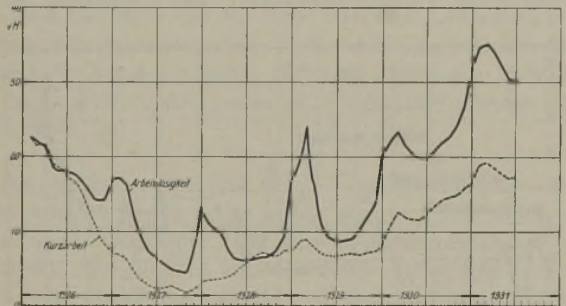


Abb. 6. Arbeitslosigkeit und Kurzarbeit in vH der erfaßten Gewerkschaftsmitglieder 1926 bis 1931

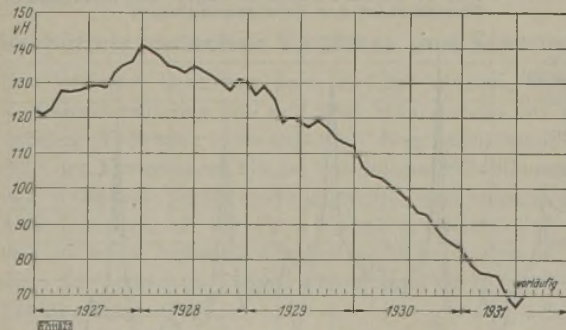


Abb. 7. Reagible Warenpreise des Statistischen Reichsamts (1913 = 100)

weiter schwach, weicht aber nicht mehr; die Zahl der Hochöfen hat sogar leicht zugenommen (Abb. 3), auch die Wagengestellung ist nicht mehr gesunken

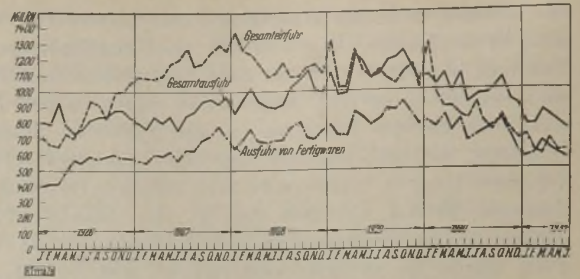


Abb. 8. Der deutsche Außenhandel
Reiner Warenverkehr einschließlich der Reparatursachleistungen

(Abb. 4). Die Umsätze im Einzelhandel werden im Juli sicher höher sein als in vielen Vormonaten; hier hat sich die Angstpsychose vor einer neuen Inflation in einem vorübergehenden Ansturm des letzten Verbrauchers auf die Sachwerte geäußert, so daß die Saisonausverkäufe in vielen Großstädten geradezu stürmisch verlaufen sind. Diese Erscheinung wird jedoch rasch abebben.

Ganz geringe Ansätze zur Belebung waren bereits vor dem letzten Zusammenbruch zu erkennen. Der Arbeitsmarkt hatte sich vergleichsweise ein wenig besser entwickelt als im Vorjahr (Abb. 5 und 6), wird allerdings durch die letzten Ereignisse sicher wieder nachteilig beeinflusst werden. Besonders zeigen die reagiblen Warenpreise (Abb. 7) eine merkwürdige Änderung, nämlich erstmalig eine deutliche, fast schroffe Umkehr nach oben (Hooverplan und spekulative Einflüsse).

In diesen Tagen ist viel von einer Export-Offensive Deutschlands gesprochen worden. Was bedeutet das? Unbedingt tut uns eine verstärkte Devisenzufuhr not, die nur durch Export zu erzielen ist. Auch der Außenhandel zeigte letzthin schwache Zeichen eines beginnenden Umschwungs: sinkende Ausfuhrziffern bei stabiler, d. h. im Verhältnis zur Ausfuhr größer werdender Einfuhr (Abb. 8). Diese leichte Verschiebung des Kräfteverhältnisses zwischen Ein- und Ausfuhr deutete bisher meist auf eine Besserung des inneren Marktes hin. Diese Entwicklung wird nun wahrscheinlich auch unterbrochen sein. Stärkere Exporttätigkeit bei sinkender Lebenshaltung ist für die nächsten Monate zu erwarten.

Eine solche Umstellung wird auch auf das Ausland nicht ohne Einfluß bleiben. Schon jetzt sieht man die Wirkungen in den Nachbarländern, die von unserer Einfuhr zum Teil leben. Ungeheure Mengen von Gemüse mußten in Holland vernichtet werden, der Preis für Lebensmittel, die sonst meist nach Deutschland gingen, fiel dort innerhalb zweier Tage auf fast ein Drittel. *Brasch* [1118]

Vertrieb

Die Bedeutung der Gesellschafts-Nachrichten

Als Unterlage für Marktbeobachtung, Einkaufs-, Erzeugungs-, Lagerhaltungs-, Verkaufs- und Finanzpolitik dienen viele Hilfsmittel. Von diesen werden die Gesellschaftsnachrichten in der Tages- und Fachpresse, in Nachschlagewerken und mündlichen Auskünften etwa auf Tagungen usw. meist nicht so gewürdigt, wie sie es verdienen.

Die gesetzliche Regelung der Bekanntgabe von Gesellschaftsnachrichten findet sich in den Vorschriften des Handelsgesetzbuches über die Jahresbilanz, Ertragsrechnung, Generalversammlung, Geschäftsbericht usw. Der neue Gesetzentwurf für ein „Gesetz über Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien“ erweitert die Publizitätspflicht zunächst durch schärfere Abgrenzung der Bilanzkonten, dann aber durch ein verstärktes Fragerecht des beteiligten Aktionärs und verstärkte Auskunftspflicht der Verwaltung. Ministerialrat *Schlegelberger* sieht „in einer erheblich gesteigerten Offenlegungspflicht eine Vorbedingung für die Wiederherstellung und Festigung des Vertrauens in das deutsche Aktienwesen“. Diese Form ist nun einmal im Zeitalter des Hoch- oder Spätkapitalismus die wichtigste und man möchte sagen einzige für den finanziellen Rahmen der Industrie.

Zwischen der gesetzlich geregelten und freiwilligen Berichterstattung gibt es eine Anzahl von andern regelmäßigen Informationsmöglichkeiten. Zunächst der Börsenprospekt mit ausführlichen Angaben auf Grund der letzten Bilanz, mit einer Zwischenbilanz, mit Angaben über die finanzielle Entwicklung in den letzten Jahren und mit einer kurzen Angabe über die Aussichten. In den Rahmen halbamtlicher Publikationen gehören auch die Monatsbilanzen der deutschen Banken und die viermal im Monat (am 7., 15., 23. und 30. bzw. 31.) erscheinenden Reichsbankausweise.

Freiwillige Nachrichten finden sich dann in der Tages- und Fachpresse in Form von Börsengerüchten, Eigeninformationen der Presse, in veröffentlichten Antworten des Vorstandes oder Aufsichtsratsvorsitzenden an Aktionäre der Gesellschaft, finden sich schließlich in den Mitteilungen der Unternehmen selber über besondere Ereignisse: Kapitalveränderungen, Sanierungen, Fusionen, Auflösung oder Beginn von Interessengemeinschaften. Die Generalversammlung bringt weitere Einzelheiten über das Schicksal der Gesellschaft, ihre Geschäftslage, Aussichten im allgemeinen (Branche) und im besonderen. Freiwillig kommen auch die Vierteljahresberichte der J. G. Farbenindustrie, der Vereinigten Stahlwerke und der Monatsbericht der Reichsbahn. Es kann keinem Mann der Praxis zugemutet werden, alle diese Quellen im einzelnen auszuschnüffeln, um seine Schlüsse danach zu ziehen. Er würde auch nur zu bald merken, daß nicht alle gleichzeitig fließen, daß aber der heutige strukturmäßige Aufbau der Wirtschaft einer klaren und erschöpfenden Auskunft hinderlich ist. Das ist zweifelsohne die Folge der starken Bindungen innerhalb der Trusts und Konzerne, der Kartelle und Syndikate, ist eine Folge der Verschachtelung.

Wenn trotzdem Licht hinter dieses Dunkel gebracht wird, wenn man trotz aller Schwierigkeiten der Materialbeschaffung ein Nachschlagewerk zusammenstellt, das ausgehend von den Muttergesellschaften oder Dachgesellschaften über alle Beteiligungen und den ganzen Konzernaufbau berichtet, so wird man sich seiner gern bedienen. Das im Verlag R. & H. Hoppenstedt, Berlin, im siebenten Jahr erscheinende „Grünbuch der Aktiengesellschaften“¹⁾ (1930, Band I bis V) ist in seiner Art einzigartig. Denn zum Unterschied von andern, meist für Bankiers und die Börse zugeschnittenen Sammel- und Nachschlagewerken enthält das Grünbuch eingehende Angaben über: Gründung, Gegenstand des Unternehmens, Erzeugnisse, Verwaltung, Generalversammlung, Reingewinn, Zahlstellen, Entwicklungsgeschichte, Betriebsbeschreibung, Handels- und Tochtergesellschaften, Beteiligungen, Verbandszugehörigkeit, Erzeugung und Absatz, Börsennotierungen und zum Schluß selbstverständlich Bilanz, nebst Gewinn- und Verlustrechnung. Gewisse Angaben veralten schon vor der Drucklegung, das ist aber unvermeidlich. Auf Vollständigkeit legt der Verlag keinen Wert, wenn auch längst nicht mehr die Gesellschaften der Berliner Börse allein berücksichtigt sind. Im wesentlichen finden sich die Konzerne mit ihren Tochtergesellschaften, seien es Unternehmungen in Form von offenen Handelsgesellschaften, Kommanditen, Gewerkschaften usw. Als Informationsquelle für den Vertriebsleiter, ob Ingenieur oder Kaufmann, wird es erst richtig ausgewertet werden können, wenn man statt der bisher üblichen chronologischen, eine branchenmäßige Reihenfolge wählt. Vielleicht genügt schon eine derartige Übersicht mittels eines Sachregisters (neben dem bestehenden alphabetischen).

Die Zeit ist heute so schnelllebig und der Ablauf des Wirtschaftsgeschehens so viel wandelbarer als früher, daß man neben der Auswertung solcher Handbücher auch auf die Tages- und Fachpresse zurückgreifen müssen. Hier hat die Handelspresse, dank gesetzlicher Freizügigkeit viel mehr Spielraum als etwa die englische Handelspresse, um ihrerseits am Aufbau und Ausbau der Wirtschaft mitzuwirken. *Gfd.* [884]

Handbuch für das Deutsche Reich 1931. Herausgeg. v. Reichsministerium des Innern. 45. Jahrgang. Berlin 1931, C. Heymann. 426 S. Preis geb. 7,80 RM.

Das amtliche Handbuch gibt nach dem Stand vom Anfang des Jahres die Übersicht über die Zusammensetzung des

1) Bd. I bis V. 1930, Preis 30 RM je Band.

Reichstags, Reichsrats und Reichswirtschaftsrats; ferner die der Reichsregierungen seit 13. 12. 1919. Anschließend sind Aufbau und Geschäftsbereich der Reichsministerien mit Angabe der leitenden Beamten dargestellt, beim Auswärtigen Amt die deutschen diplomatischen und konsularischen Vertretungen im Ausland und ebenso die ausländischen in Deutschland aufgeführt. Die sonstigen obersten Reichsbehörden, die Banken öffentlichen Rechtes für das Reich, die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, die Vertretungen der Provinzen und Gemeinden, die Reichsorganisationen der öffentlichen Berufs- und Wirtschaftsverbände sind in ähnlicher Weise dargestellt. Schließlich werden die wichtigsten Angaben über die Verwaltung der deutschen Länder geboten. Sach- und Namensverzeichnisse erleichtern den Gebrauch.

Dieses amtliche Handbuch gehört zu der Gruppe von wichtigen und brauchbaren Nachschlagewerken, deren Kenntnis und Gebrauch so vielerlei Vorteile und Erleichterungen bei der Tagesarbeit schaffen, daß man nicht versteht, warum sie so wenig praktisch ausgewertet werden. Ein gewisses Maß von Quellenkenntnis und Benutzungsgewandtheit müßte allgemeiner sein, als die Erfahrung zu erweisen scheint; das gilt überall, nicht nur für die „Rechtsabteilung“, sondern gerade auch für die Vertriebsleitung! *BH* [1040]

Werbung

Psychologie der Werteklampe. Von *Karl Marbe*. Stuttgart 1930, C. E. Poeschel Verlag. 36 S. Preis geh. 1,40 RM.

Die vorliegende kleine Schrift ist ein wichtiger Beitrag zum Thema der Zugabe-Reklame, über dessen Für und Wider berufene Kreise in der letzten Zeit viel gestritten und sich auch heute noch nicht völlig geeinigt haben. Der bekannte Verfasser beginnt mit einer Erklärung der Gratisleistung, die er in eine erster und zweiter Ordnung unterteilt. Es folgt eine begriffliche Klarstellung von Handlungen, die allgemein mit „Geschenk“ bezeichnet werden, worunter auch Leistungen mit Geschenkcharakter zu verstehen sind. Hiervon ausgehend wird dann in den weiteren Abschnitten die Gratisleistung im Geschäftsleben überhaupt und ihre Psychologie in einzelnen Fällen eingehend erörtert. An Beispielen und an einem eigenen Erlebnis wird vom Verfasser recht überzeugend veranschaulicht, daß jedes Zugabewesen immer dann zur Erhaltung der Kundschaft große Bedeutung erlangt, wenn bei ihr der Eindruck wirklichen Entgegenkommens durch die Firma erweckt wird. Allein hieraus sind schon die wichtigsten Fundamente der Werteklampe ersichtlich. Aktuelle und trotzdem wissenschaftlich wertvolle Ausführungen sind über den Kampf gegen die Werteklampe, über die damit verknüpfte Gesetzgebung und über den Bericht des Arbeitsausschusses beim RWR über die wirtschaftlichen Wirkungen des Zugabewesens niedergeschrieben. Zusammengefaßt: *Marbe* legt die einzelnen Wirkungen der Werteklampe auf den Käufer in völlig unabhängiger Weise dar. Gerade deshalb ist seine Schrift warm zu empfehlen. *F. Heinrichs* [995]

Versicherung

Feuerversicherung und Brandschadenschätzung bei maschinellen Fabrikinrichtungen, Anhang Neuwertversicherung. Von *Felix Moral*. Berlin 1930, VDI-Verlag. 31 S. Preis 1 RM, für VDI-Mitglieder 0,90 RM.

Auf dem Gebiete der Feuerversicherung maschineller Anlagen hat die Frage des Versicherungswerts von jeher eine umfangreiche und hervorragende Rolle gespielt. Während bis vor wenigen Jahren lediglich eine Entschädigung nach dem Zeitwert in Frage kam, haben die zahlreichen Bemühungen aus allen Kreisen der Industrie dazu geführt, daß seit Ende des Jahres 1928 von den deutschen Feuerversicherungsgesellschaften die Maschinen-Neuwertversicherung eingeführt worden ist. Die sich aus dieser neuen Versicherungsart ergebenden Fragen, insbesondere die von den Versicherungsgesellschaften aufgestellten Son-

derbedingungen erörtert der Verfasser in knapper und verständlicher Form als Ergänzung seiner bekannten Abhandlung über Feuerversicherung und Brandschadenabschätzung aus dem Jahre 1926. *Ma.* [902]

Länderberichte

Lateinamerika. Von *Hermann Luft*. Leipzig 1930, Bibliographisches Institut AG. 484 S. mit 17 Karten, 202 Abbildungen und Diagrammen. Preis 28 RM.

Der vorliegende Band, der im Rahmen eines Sammelwerkes über die Wirtschaftsgebiete der Erde erscheint, behandelt Lateinamerika als eine „Provinz der Weltwirtschaft und Weltpolitik“. An einen geographischen und wirtschaftlichen Überblick über das Gesamtgebiet schließen sich die Schilderungen der einzelnen Länder von Süd- und Mittelamerika mit Einschluß von Mexiko, Santo Domingo und Haiti.

Die Beschreibung geschieht nach einem einheitlichen Schema, nämlich in Hinsicht auf die wirtschaftliche Produktion, die verkehrswirtschaftliche Gliederung und die wirtschaftliche und nationale Zukunft jedes einzelnen Landes. So ergibt sich eine übersichtliche Gliederung des gewaltigen Stoffes, die aber an die politischen Grenzen gebunden bleibt und ein Eingehen auf die großen Zusammenhänge nicht gestattet. Das Buch wird wegen des umfangreichen und mit großem Geschick verarbeiteten Materials ein sehr wertvolles Mittel der Belehrung sein. Die Notwendigkeit skeptischer Beurteilung hätte vielleicht noch mehr betont werden können, namentlich da, wo es sich um die zahllosen Eisenbahnprojekte handelt; von den Eisenbahnlinien z. B., die von Santa Cruz in Bolivien ausstrahlen sollen, wird schwerlich eine in absehbarer Zeit in Betrieb kommen. — Der Wert des Buches wird durch zahlreiche Abbildungen, Karten und Diagramme erhöht.

Mumme [885]

Wirtschaftswissenschaft und -politik

Wissenschaft und Bildung 193/194: Die Haupttheorien der Volkswirtschaftslehre. Von *Othmar Spann*. 20. Aufl. Leipzig 1930, Quelle & Meyer. 232 S. Preis 3,60 RM.

Der Hauptvorteil der vorliegenden Schrift, die als Jubelausgabe im 100. Tausend erschienen ist, ist der, daß jedes Lehrstück nicht als starr und unabänderlich, sondern inmitten seines Für und Wider dargestellt wird. Dadurch wird dem Anfänger die gewaltige geistige Arbeit veranschaulicht, die hinter jenen Begriffen steckt, die ihm beim systematischen Studium der heutigen Volkswirtschaftslehre scheinbar fertig entgegneten. Dieses Verfahren, die Haupttheorien der Volkswirtschaftslehre auf lehrsgeschichtlicher Grundlage darzustellen, hat außerdem den Vorteil, den Leser nicht auf einen Standpunkt festzulegen, sondern das Verständnis für alle Seiten der Theorien in ihm zu wecken. Es ist unbedingt als gelungen zu bezeichnen, ein derartiges Riesengebiet auf nicht mehr als 200 Seiten nicht nur darzustellen, sondern auch kritisch zu behandeln.

Sehr beachtenswert sind die in einem Anhang von rd. 25 Seiten beigefügten Ratschläge für das Studium der Volkswirtschaftslehre, sehr zweckmäßig unterteilt nach solchen zur Gewinnung eines allgemeinen Überblicks für den Nichtfachmann und in solche für das planmäßige wissenschaftliche Studium. —*ks*— [903]

Die Subventionen der Weltschiffahrt und ihre sozialökonomischen Wirkungen. Von *Friedrich P. Siegert*. Berlin 1930, Julius Springer. 111 S. Preis 12 RM.

Es ist von Bedeutung, daß die zurzeit heißumstrittene Frage der Schiffahrtssubventionen zum erstenmal in einem Buche auf Grund wirtschaftswissenschaftlicher Untersuchungen eingehend behandelt wird. Der Verfasser stellt den Begriff der Subventionen klar, indem er sie auf Wesen und Inhalt, Formen und Umfang prüft, und beleuchtet dann ihre Wirkungen auf Volks- und Weltwirtschaft. Während der erste Teil in fast erschöpfender Weise Klar-

heit über den Begriff an sich schafft, muß die Behandlung des zweiten natürlich insofern etwas problematisch bleiben, als die Untersuchung der Wirkungen, wenn sie von verschiedenen Gesichtspunkten aus, so z. B. vom volkswirtschaftlichen oder privatwirtschaftlichen, betrachtet werden, auch zu unterschiedlichen Ergebnissen führt. Klar hervor gehen indessen die Wirkungen der Subventionen auf die Entwicklung der Seeschiffahrt und die Höhe der Seefrachten. Bewundernswert ist die Fülle der angezogenen Literatur, wie überhaupt das Buch eine sehr gründliche Arbeit darstellt. *W. B.* [949]

Die Veränderungen des Seeverkehrs im Indischen Ozean seit dem Weltkriege. Von *Hermann Spangenberg*. Stuttgart 1930, Fleischhauer & Spohn. 158 S. m. 7 Abb., 2 Karten und 24 Zahlent. Preis 6 RM.

Die Bedeutung des Indischen Ozeans als Kolonialmeer und Durchgangsweg geht aus der Entwicklung und Umgestaltung des dortigen Seeverkehrs hervor, der seit dem Weltkriege einen erheblichen Aufschwung genommen hat. In dem vorliegenden Buch wird die Veränderung des Verkehrsbildes behandelt, und zwar unter Berücksichtigung der Verkehrsmittel, Verkehrswege, Häfen und der Leistungen des Seeverkehrs.

Die Untersuchungen, die sich auf zahlreichen Veröffentlichungen und Statistiken aufbauen, beschränken sich auf rein verkehrsgeographische Belange und lassen — der Themastellung entsprechend — nationalökonomische wie technische Fragen außer Acht. Wenn auch, wie der Verfasser selbst betont, eine lückenlose Darstellung mangels ausreichender Statistiken unmöglich ist, so geben diese erstmaligen Untersuchungen doch über Einzelentwicklungen wichtige Aufschlüsse und in ihrer Gesamtheit einen Eindruck von der Bedeutung des Seeverkehrs für die Beziehungen der Völker zueinander. *W. B.* [948]

Aus andern Zeitschriften

Die Verkaufsorganisation der industriellen Unternehmung. *E. Kuschnitzky*. Zeitschrift für Betriebswirtschaft (Industrieverlag Späth & Linde, Berlin W 10). Bd. 8 (1931) H. 5 S. 347 bis 361.

Der Verfasser, der das von seiten der Ingenieure zur Vertriebsfrage beigezeichnete Schrifttum nicht kennt, stellt zunächst fest, „daß die Frage der Verkaufsorganisation betriebswirtschaftlich bisher mehr als stiefmütterlich behandelt worden ist“. Das trifft zu; die Betriebswirtschaftslehre hat sich bisher um die Kernfrage: Vertriebsführung, Vertriebsorganisation und Vertriebsverfahren sehr wenig gekümmert. Erst in allerletzter Zeit bricht sich die Erkenntnis Bahn, daß hier das Entscheidende übersehen worden ist. Ziel des wirtschaftlichen Unternehmens ist der gewinnbringende Umsatz, also der Vertriebs Erfolg, der mit dem Unternehmungserfolg praktisch gleichgesetzt werden kann.

Der Beitrag behandelt die direkten und indirekten Vertriebswege, Bestimmungsgründe für die Wahl der Absatzwege und die organisatorischen Grundsätze für die Ausgestaltung dieser Wege. Die Verkaufstechnik im engeren Sinne wird nicht behandelt.

Market Research. *J. Haydock*. American Machinist, European Edition (McGraw-Hill Publ. Co., Ltd., London E. C. 4). Bd. 74 (1931) Nr. 2 S. 37 bis 42 (3 Abb.).

Die Marktforschung sei bisher einerseits bei groben Verfahren und Maßnahmen, andererseits Praxis nur ganz großer Unternehmungen mit entsprechend spezialisiertem Stab geblieben. Deshalb gibt der Verfasser Ratschläge, wie für das durchschnittliche Unternehmen Marktforschung zu treiben ist, und welche Verfahren und Hilfsquellen dafür zu Gebote stehen (innerbetriebliche Eigenbeobachtung; Veröffentlichungen der amtlichen Statistik usw.; Berichte der Tages- und Fachpresse; Untersuchungen und aufbereitete Unterlagen bei den wirtschaftlichen Fachverbänden). Feste Rezepte gibt es nicht, indessen lassen sich doch folgende allgemeine Richtlinien für die Verarbeitung des „Rohmaterials“ geben, die im Einzelfall mehr oder weniger der Anpassung bedürfen: 1. Bisherige Absatzentwicklung unter besonderer Beachtung der Bedingungen und Hemmungen, die sich dabei ergaben.

2. Ermittlung von statistischen Reihen, die mit 1 in Zusammenhang stehen und zu den Ergebnissen der Verkaufsstatistik in Beziehung gesetzt werden können. 3. Ableitung allgemeiner Erkenntnisse. 4. Entwicklung der Möglichkeiten, Vorausschätzung. 5. Schlußfolgerungen vertriebstechnischen und vertriebspolitischen Inhalts.

Die Förderung des Konsumwarenxports. *W. Vershofen.* Der Markt der Fertigware (Verlag Krusche & Co., Nürnberg). Bd. 3 (1931) H. 2 S. 65 bis 74.

Ursachen des Ausfuhrückganges von Verbrauchsgütern (Fertigwaren). Zwei dieser Ursachen sind vom Herstellerland selbst zu beseitigen: Ungenügende Anpassung an Änderungen der Marktlage und ungenügende oder fehlerhafte Absatzorganisation. Zur ersten Ursachengruppe gehört die falsche Preispolitik mit starken Preissenkungen, um die Absatzmenge zu halten, statt stabiler Preisstellung; dadurch Zerrüttung des Marktes und Abschreckung der Käufer auf lange Zeit. Die Geschmacksrichtung im Herstellerlande dem fremden Lande aufdrängen zu wollen, bedeutet ebenfalls mangelnde Anpassung. — Die fehlerhafte oder ungenügende Absatzorganisation kann sich aus dem Mangel an Marktkenntnis und Marktgefühl beim Hersteller oder, wenn diese vorhanden ist, durch die Zersplitterung und gleichzeitige gehäufte Abgabe von Angeboten ergeben. Ferner sind psychologische Fehler in der Werbung vielfach Ursache des Mißerfolgs. Der Verfasser empfiehlt die Bildung von Ausfuhrkartellen zur Zusammenfassung des Angebots und zur planvollen Ausfuhrförderung.

Eine sehr wichtige Ergänzung dieser Ausführungen bildet des Verfassers Aufsatz „Wertabbau im Export“, a. a. O. H. 3 S. 125 bis 130, in dem er feststellt, daß im Verlauf der Exportkonjunktur bis Ende 1930 bei Waren dringlicheren Bedarfs die billigen Qualitäten stark gelitten, die teuren gewonnen haben, wenn nicht falsche Preissenkungstaktik verhinderte, daß das Absatzvolumen sich vergrößerte. Bei Waren „abweisbaren Bedarfs“ ist der Wertabbau allgemeiner.

Der Diplom-Kaufmann in der Vertriebsorganisation.

O. R. Schnutenhaus. Der praktische Betriebswirt (Zeitschr. d. Verbandes Deutscher Diplom-Kaufleute, Berlin W 35) Jg. 11 Nr. 4 (April 1931), S. 160 bis 163.

Unter Hinweis auf die Bestrebungen der Fachgruppe Vertriebsingenieure beim VDI, auf die Pflege der Vertriebsfragen an den Technischen Hochschulen und die Ausweitung des wirtschaftlichen Studiums ganz allgemein an diesen Hochschulen wird die Forderung an den Diplom-Kaufmann (Betriebswirt) gestellt, sich mit dem Gebiet des Vertriebs mehr als bisher und gründlich sowohl theoretisch als auch in der praktischen Berufstätigkeit zu befassen. Er könne und solle „sich die Stellung erobern, die der Ingenieur auf Grund seiner technischen Kenntnisse und der Vervollkommnung seines wirtschaftlichen Wissens neuerdings zu erstreben sucht“.

Making the born salesman a better salesman. *D. A. Merriman.* Printers' Ink Weekly. Bd. 155 (1931) Nr. 4 S. 3 bis 6, 103.

Geborene oder erzogene Verkäufer? Sie finden ist wichtiger, als sie ausbilden. Beides ist indessen notwendig: Verkaufstechnik kann von gesundem Menschenverstand erworben werden; die Fähigkeiten des wahren Verkaufstalentes sind diesem angeboren. Freilich muß dieser Rohdiamant erst geschliffen werden; für die Ausbildung gibt es zwar kein allgemeingültiges Gesetzbuch, doch hat sie jeweils nach festen Richtlinien so zu erfolgen, daß das Ausbildungsziel systematisch verfolgt und erreicht wird. Der Verfasser schildert die bei seinen Unternehmungen (American Steel and Wire Co.) angewandten Ausbildungsgrundsätze.

How to improve the sales manual. *E. B. Weiß.* Printers' Ink Weekly (185 Madison Ave, New York). Bd. 155 (1931) Nr. 11 S. 25 bis 34.

Betrachtungen über die Ursachen, weshalb Verkaufshandbücher vielfach nicht den gedachten Erfolg brachten, und die Wege, die erkannten Fehler bei ihrer Ausarbeitung, Ausstattung und in der Einführung beim Verkaufspersonal zu vermeiden.

Sicherung der Reklamewirtschaft. *G. Schiermeyer.* Die Reklame (Francken & Lang G. m. b. H., Berlin W 30) Jg. 24 (1931) H. 10, S. 313 bis 318.

Grundsätzliches über Aufgaben und das Verfahren einer Prüfung der Werbemaßnahmen, ihrer Zweckmäßigkeit, ihrer

Durchführung und ihrer Wirtschaftlichkeit. — Etwas ausführlichere Fassung: „Reklame-Revision.“ Schiermeyer. „Der praktische Betriebswirt“, April 1931, S. 145 bis 156.

Die Bedeutung der Maschinenberatungsstellen für Landwirtschaft und Industrie. *A. Gorsler.* Technik in der Landwirtschaft (VDI-Verlag G. m. b. H., Berlin NW 7) Bd. 12 H. 3 (März 1931), Abt. „Die Landmaschine“, S. 17 bis 21.

Ausführliche Darlegungen über Aufgabe und Bedeutung der technischen Beratung und der dafür geschaffenen besonderen Stellen (Maschinenberatungsstellen bei den Landwirtschaftskammern) im Vertrieb landwirtschaftlicher Maschinen.

BH [1126]

Eingegangene Bücher

Anschauungsstoffe aus dem Gebiete der kaufmännischen Wirtschaft. Heft 7: **Der Zahlungs- und Kreditverkehr.** Von *W. Prion.* Leipzig 1930, G. A. Gloeckner. 80 S. Preis 3,60 RM.

Eine recht brauchbare Zusammenstellung von Anschauungsstoff, in erster Linie als Hilfsmittel einer Vorlesung über Geld- und Kreditverkehr für Ingenieure, Volkswirte und Juristen gedacht.

Selbstkostenvergleich Straßenbahn—Omnibus. Im Auftrage des Verbandes deutscher Kraftverkehrsgesellschaften Dortmund bearbeitet von *G. Strommenger, F. Holschmacher, W. Nolden, H. Fischbach, H. Jacke, M. Preuß* und *F. Schöttler.* Dortmund 1930, Fr. Wilh. Ruhfus. 57 S. m. 38 Abb., 30 Tafeln.

Das Buch kostet nicht, wie in Heft 7 auf Seite 181 angegeben, 4 RM, sondern 24 RM.

Kapitalismus und Sozialismus nach dem Weltkrieg 1. Bd.: **Rationalisierung / Fehlrationalisierung.** Von *Otto Bauer.* Wien 1931, Wiener Volksbuchhandlung. 226 S. Preis geh. 4,30 RM. geb. 5,50 RM.

RKW-Veröffentlichungen Nr. 71: **Der Mensch und die Rationalisierung.** 1. T. Herausgeg. vom Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit. Jena 1931, Gustav Fischer. 370 S. m. 27 Abb. Preis 5,80 RM.

Handbuch des reisenden Kaufmanns. Von *Max Menzel.* Hamburg, Berlin, Leipzig 1930, Hanseatische Verlagsanstalt. 284 S. Preis 7,80 RM.

Schriftenreihe des Instituts f. landwirtschaftliche Marktforschung 1. H.: **Einführung in die Korrelationsrechnung.** Von *Hans Richter-Altschäffer.* Berlin 1931, Institut für landwirtschaftliche Marktforschung. 58 S. Preis 2,50 RM.

Nachrichten- und Güterverkehr. Von *J. Hellauer.* Berlin und Wien 1930, Spaeth & Linde. 213 S. Preis 10,20 RM.

Tatsachen des wirtschaftlichen und sozialen Lebens 2. H.: **Spargedanke und Sparkassen.** Von *Joseph Klersch.* Bonn 1930, Kurt Schroeder. 52 S. Preis 2,20 RM.

Zusammenhänge zwischen Haus- und Volkswirtschaft. Herausgeg. von *Margarete Scheckler.* Langensalza, Berlin und Leipzig 1930, Julius Beltz. 109 S. Preis 2,20 RM.

Die Umgestaltung der Welt. Von *Eugen Diesel.* Stuttgart u. Berlin 1931, J. G. Cottasche Buchhandlung Nachf. 33 S. Preis 1,20 RM.

Europäische Zollunion als Weg aus deutscher Wirtschaftsnot. Von *Wilhelm Grotkopp.* Berlin-Grunewald 1931, Dr. Walther Rothschild. 30 S.

Handelsmarken-Verzeichnis deutscher Landmaschinen. Zugleich Verzeichnis deutscher Landmaschinenfabriken. Herausgeg. von *Albert Köhler.* Döbeln 1930, Selbstverlag des Herausgebers. 69 S.

Das Recht der Bierbezeichnung. Von *Berth. Herzog.* Berlin 1931, Carl Heymanns. 149 S. Preis 10 RM.

Wordels Textausgaben Nr. 1/2: **Angestelltenversicherungsgesetz.** Von *R. Peters.* 4. Aufl. Leipzig 1930, Friedrich A. Wordel. 111 S. Preis 1,40 RM.

Wordels Schlüsselbücher 3. H.: **Ratgeber für die Krankenversicherung.** Von *Arthur Than.* 10. Aufl. Leipzig 1930, Friedrich A. Wordel. 55 S. Preis 0,70 RM.

Ludwig Loewe & Co. Aktiengesellschaft, Berlin 1869 bis 1929. Herausgeg. zum 60 jährigen Jubiläum der

Firma von der Gesellschaft für elektrische Unternehmungen — **Ludwig Loewe & Co. Akt.-Ges. Berlin 1930, i. Komm. VDI-Verlag.** 212 S. m. Abb. Preis 15 RM.

Verband deutscher Dampfkessel- und Apparate-Bauanstalten (G. W. K.): 25 Jahre deutscher Arbeit, 1905—1930. Berlin 1930. 84 S. m. 14 Abb.

KARTELLWESEN

BEARBEITER: REICHSWIRTSCHAFTSGERICHTSRAT DR. TSCHIRSCHKY
BERLIN-NEUBABELSBERG-BERGSTÜCKEN, HUBERTUSDAMM 17

Rationalisierung und Kartellierung

Auf die vielfachen Zusammenhänge dieser beiden Fragen, die sich ja notwendig schon daraus ergeben, daß beide Probleme der Organisation sind, habe ich an dieser Stelle schon häufig hinzuweisen Gelegenheit gehabt. Jetzt ist Anlaß zu erneuter Betrachtung gegeben, weil einmal das „Internationale Rationalisierungs-Institut“ vor kurzem Stellung zu diesen Fragen auf Grund eingehender Erörterungen in Genf genommen hat, vor allem aber, weil das „Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit“ (RKW) nach der ersten Dekade seiner Tätigkeit einen ganz ausführlichen Geschäftsbericht vorlegen konnte, der einen Einblick in die Größe und Bedeutung dieses Problemkreises vermittelt.

Das RKW weist in diesem Jahresbericht (S. 187 f.) mit Recht auf die Bedeutung hin, die den Wirtschaftsverbänden für die praktische Auswertung seiner Arbeit zukommt, „daß die verschiedenen Kollektiveinheiten, insbesondere die Verbände in vielen Fällen geradezu die Träger der Gemeinschaftsarbeit sind“. Allerdings zeigt eine tiefere Prüfung, daß ebenso wie der Begriff der Rationalisierung selbst mancherlei Mißdeutungen ausgesetzt ist, so auch der kollektivorganisatorischen Verwirklichung ihrer Grundgedanken sich häufig erhebliche Schwierigkeiten entgegenstellen.

Von den vier Teilgebieten des Anwendungsbereiches der Rationalisierung, die von *Gottl-Ottlilienfeld* („Sinn der Rationalisierung“, RKW-Schrift) aufgestellt hat: technische, kommerzielle, volkswirtschaftliche und weltwirtschaftliche, kommen für den unmittelbaren Bereich der Verbandstätigkeit überhaupt nur die beiden ersten Zweige „planmäßige Ordnung zur Hebung der Wirtschaftlichkeit“ in Frage. Nur sie liegen ja im Wirkungsbereich der privaten Unternehmungen, nur sie können in ein nicht nur individuell, sondern — in gewissen Grenzen — auch kollektiv durchführbares Programm gefaßt werden. Im Verhältnis zu dieser engeren Aufgabe sind dagegen volkswirtschaftliche und vollends gar weltwirtschaftliche Rationalisierung zunächst lediglich als wünschens- und erstrebenswertes Nebenziel im Sinne etwa eines mitschwingenden Leitmotivs zu werten. Hierher gehört einerseits beispielsweise das Bemühen, Gefahren zu umfangreicher und plötzlicher Freisetzung von Arbeitskräften zu vermeiden, andererseits etwa der Versuch, internationaler Überproduktion zu steuern. Im übrigen können volks- und weltwirtschaftliche Rationalisierung im wesentlichen nur als Folgen der ersten beiden Arten zur Erscheinung kommen.

Die private technische und kommerzielle Rationalisierung — das ist ein zweiter grundsätzlicher Ausgangspunkt für

alle kritische Erörterung dieses Problems — wird stets von den unmittelbaren Bedürfnissen des einzelnen Unternehmens ihren Ausgang nehmen müssen und in der subjektiven Leistungsfähigkeit des Unternehmens ihre Grenzen finden. Dieser Ausgangspunkt ist aber in doppelter Hinsicht von grundlegender Bedeutung. Er läßt einmal erkennen, daß die Möglichkeiten der, aber auch die Mittel für die Rationalisierung im Durchschnitt mit der Größe des Unternehmens sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht wachsen. Das zu rationalisierende Objekt ist beim Großunternehmen in technischer wie kommerzieller Beziehung vielseitiger und bietet damit zahlreichere Ansatzpunkte. Es sind gleichzeitig aber reichere Wirkungsmöglichkeiten gegeben: das ganze Programm läßt sich in einen größeren Rahmen einspannen, wobei dann auch stärkere Kapital- und Kreditkraft mitsprechen, und schließlich auch die stärkere Stellung im Markte die kommerzielle Durchführung erleichtert. Daher kommt es, daß die technische Rationalisierung in größerem Maße nicht nur zunächst in der Großindustrie Eingang gefunden hat, sondern daß in ihr besonders die Konzernierung und Vertrustung — die sachlich ja selbst nichts anderes bedeutet als eine unternehmensweise Rationalisierung — ein besonders günstiges Arbeitsfeld für die Rationalisierung bietet. Daß andererseits auch wieder diese Vorzüge zu Fehlleitungen geführt haben, indem die Idee der Rationalisierung zum mindesten im Ausbautempo überspannt worden ist, kann für die volkswirtschaftliche Rationalisierung unter Umständen bedenklich werden, scheidet aber im übrigen aus diesen Erörterungen aus.

Die Einzelunternehmung als Träger der Rationalisierung läßt aber zweitens in Verbindung mit dem eben Ausgeführten sofort die weitere wichtige Frage stellen, wie weit die besondern Vorteile der Großunternehmung durch kollektives verbandmäßiges Zusammenwirken für Mittel- und Kleinunternehmen ausgeglichen werden können. Grade unter diesem Gesichtspunkte rückt die Frage für große Teile der deutschen Industrie in den Vordergrund. Dabei scheidet allerdings ein großes Gebiet der Rationalisierung aus, nämlich dasjenige Gebiet, das *Dr. Paul Müller* („Wesen und Grenzen der Rationalisierung“, Berlin 1931, Carl Heymanns, S. 28) mit treffender Bezeichnung den „betriebswirtschaftlichen Zweck“ der Rationalisierung nennt. Er erstrebt „Erfolgssteigerung durch Aufwandsenkung“. Rationalisierung der Kosten wird stets eine Aufgabe der Rationalisierung bleiben, die das Einzelunternehmen, auch das kleinste, in erheblichem Maße selbständig leisten soll und kann. Daß in dieser Beziehung noch recht viel Arbeit zu vollbringen ist, betont der Jahresbericht des RKW (z. B. S. 158) mit eindringlicher Deutlichkeit. Ein gut Teil der Tätigkeit dieser Zentrale

und ihrer Untergruppen und Ausschüsse hat sich erfolgreich gerade mit diesen Rudimenten der Betriebsführung befaßt (hierher gehört das große Gebiet der Fertigung des Einzelstücks im Arbeitsprozeß bis zur Rationalisierung der Fabrikbuchhaltung, um nur einiges anzudeuten). Zweifellos liegt auch hier ein sehr dankbares Gebiet für korporative Arbeit namentlich der wirtschaftlichen Fachverbände vor in der Aufstellung und Ausarbeitung von Normen, wie besonders für Aufklärung und Werbung zu ihrer Einführung und zweckmäßiger Durchführung.

Dieser Teil der Rationalisierung ist aber in entscheidendem Ausmaße die Vorstufe für das uns hier vorzüglich interessierende Gebiet, das in den erwähnten Genfer Beratungen im Rahmen der gefaßten Entschlüsse als „Ausdehnung der Rationalisierung auf die organisatorische Gestaltung jedes Produktionszweiges zunächst in nationalen Gebundenheiten und alsdann international“ bezeichnet ist. Als Mittel und Weg wird gleichzeitig empfohlen: „planmäßiger Ausbau der Beziehungen und des Erfahrungsaustausches zwischen den Produzenten jedes Gewerbezweiges...“. Mit Recht wird gleichzeitig betont, daß die Rationalisierung bisher den Produzenten, den Arbeitnehmern und den Verbrauchern nicht das erhoffte Optimum an Sicherheit und Stetigkeit gebracht hat. Der Grund wird gesehen in der „Durchführung einer Rationalisierung lediglich einzelner Betriebe ohne Berücksichtigung der Kapazität“ des Produktionszweiges in der nationalen und internationalen Wirtschaft.

Zwischenbetriebliche Rationalisierung

Hier ist nun der Punkt, wo das Kartellproblem in das Rationalisierungsproblem eingreift und umgekehrt. Es handelt sich um die Frage der „zwischenbetrieblichen Rationalisierung“ (Müller a. a. O. S. 67 f.), also sowohl in quantitativer wie vor allem auch notwendig qualitativer Hinsicht um eine erweiterte Rationalisierung. Erst in diesem Zusammenhange taucht auch die wichtige Zweiseitigkeit der Rationalisierung in ihrer vollen Tragweite auf, ihre Bedeutung sowohl für die Produktion wie für den Absatz, wobei wiederum die wechselseitige Abhängigkeit dieser beiden Gebiete entscheidenden Einfluß gewinnen kann.

Während nun durch Konzernbildung und in noch wesentlich stärkerem Grade durch Fusionierung in horizontaler und vertikaler Richtung derartige Rationalisierung geradezu Ausgang und Endpunkt der kapitalistischen Organisation wird, liegen diese Dinge für die rein vertragsmäßige Kartellorganisation ungleich schwieriger, wie sich ja ohne weiteres aus ihrem rechtlich und damit sachlich erheblich begrenzteren Machtbereich ergibt. Hierauf ist an dieser Stelle schon oft verwiesen worden. Andererseits kann es ebensowenig Zweifel unterliegen, daß ohne erheblich stärkere Einspannung der Rationalisierung in ihr Arbeitsprogramm die Kartelle nicht nur privatwirtschaftlich, sondern besonders auch volkswirtschaftlich die Grundlagen ihrer Existenz auf die Dauer erschüttern müssen. Privatwirtschaftlich setzt sich die Rationalisierung auf jeden Fall durch. Hat sie bereits vor der Kartellierung eine Reihe von Unternehmen über den Durchschnitt ihres Gewerbes erhoben, so wird hieraus sogar vielfach der nachfolgenden Organisation erhebliche Schwierigkeit erwachsen, weil größere Abweichungen der Produktionskapazität und der Kosten-Preisgrundlagen sich herausstellen. Andererseits ist die Rationalisierung geradezu berufen, sobald sie allgemein in einem Gewerbe einen

höheren Grad der Ausbildung erreicht hat, die Kartellierung wesentlich zu fördern. Denn da die Rationalisierung — in ihren Grundlagen wesentlich technisch bedingt — auf einen starken Leistungsausgleich hinausläuft, der sogar weitgehend unabhängig von der Größe des einzelnen Unternehmens ist, kommt sie den Anforderungen der Kartellierung auf möglichst Gleichheit der privatwirtschaftlichen Grundlagen der Mitglieder entgegen. Damit wird gelegentlich durch die mit der Rationalisierung verbundene Zusammenlegung und Ausschaltung von Unternehmen auch eine organisationsgünstige Verminderung der Wettbewerber gewonnen. Gleichwohl sind diese bis jetzt angedeuteten Fälle von weit minderer Bedeutung als die Kernfrage, ob und welche Leistungen die Kartelle selbst für die Rationalisierung erbringen können.

Die jüngere Kritik der Kartellpolitik hat mit Fug hier einen Angelpunkt namentlich auch der volkswirtschaftlichen Beurteilung der Kartelle gesehen. Die Auffassungen gehen hier noch weit auseinander. Während die eine Ansicht in ihnen gewisse Hemmungen nicht sowohl der individuellen, als der zwischenbetrieblichen Rationalisierung feststellt, glaubt eine zweite sie gradezu als Förderer dieser Ideen erklären zu können. Eine einheitliche Tendenz ist jedoch in Wahrheit auch heute noch nicht festzustellen, was in erster Linie darauf sich zurückführt, daß nicht nur eine funktionelle Abhängigkeit zwischen der Organisation des Kartells selbst und seinen Rationalisierungsmöglichkeiten, namentlich auch in rechtlicher Beziehung in Frage kommt, vielmehr regelmäßig eine Reihe von Sonderpunkten technischer und kommerzieller Art mitsprechen. Auf Einzelheiten kann hier nicht eingegangen werden, nur das Grundsätzliche sei unter Hinweis auf die Literatur noch betont. Auch als Teil der Kartellpolitik kann die Rationalisierung interne oder externe Ziele verfolgen: sie kann einmal darauf bedacht sein, die wirtschaftlichen Kräfte der Mitglieder durch Beseitigung unökonomischer Arbeitsgrundlagen zu stärken, oder sie kann bemüht sein, dem Markte besondere Vorteile zu bieten, um das Vertrauen in das Kartell und damit den Absatz zu erhöhen. Praktisch wird zwangsläufig sich eine Wechselwirkung zwischen beiden Zielen jedenfalls bei längerer Wirksamkeit des Kartells herausstellen, die allerdings auch fast regelmäßig Nachteile gegenseitiger Hemmungen zeitigt. So hat sich ergeben, daß stärkere Normung der Erzeugnisse den Absatz zunächst beeinträchtigt, weil sie ihm Opfer zumutet. Nur ein Arbeitsgebiet wird in jedem Falle in beiden Richtungen vorteilhaft wirken: Qualitätsrationalisierung und Gütegarantie. Wie der RKW-Bericht erfreulicherweise melden kann, ist bereits eine größere Anzahl Industrien dieser Aufgabe nähergetreten (S. 31 bis 72). Sie befindet sich allerdings meist noch insofern in einem Vorstadium der Durchführung, als erst durch besondere Ausschüsse und Kommissionen unter Berücksichtigung der allgemeinen Interessen von Erzeugern und Verbrauchern Grundlagen und Richtlinien ausgearbeitet sind. Der zweite Akt erst hat sich mit der praktischen Nutzung dieser Ergebnisse zu befassen, und hier erst greift dann die Mitwirkung, häufig auch die Initiative der wirtschaftlichen Organisationen, besonders auch der Kartelle vielfach entscheidend ein. Diese bieten den Vorteil, daß sie bei geeigneter vertragsrechtlicher Grundlage sogar einen gewissen Zwang auf ihre Mitglieder in der Durchführung von Rationalisierungsmaßnahmen ausüben können. In den höheren Formen der Syndikate mit zentraler Verkauf-

stelle bietet sich ferner die Möglichkeit einer nachdrücklichen Einwirkung auch auf die Kundschaft. Darüber hinaus kann auch unmittelbare Unterstützung breiterer Verbraucherkreise — eine vielfach entscheidende Hilfe — durch die Einführung von Verbandsmarken als Garantiemarken für bestimmte Warengattungen gewonnen werden. Auch hierauf habe ich früher schon verwiesen.

Internationale Fragen der Rationalisierung

Bei der internationalen Beratung dieser Fragen ist — an sich durchaus zutreffend — die Einwirkung der Rationalisierungsbestrebungen auf die Konkurrenzentwicklung nicht nur zwischen den einzelnen Unternehmen, sondern auch unter den Industrien verschiedener Länder hervorgehoben. Zweifellos kann Rationalisierung eine rein nationale Aufgabe bleiben. Sie muß durchaus auch die internationale Wettbewerbsfähigkeit berücksichtigen, sie muß infolgedessen notwendig auch weitgehend nach internationalen Grundlagen streben, wie sie durch das Genfer Institut angebahnt sind. Freilich ergeben sich für diese Teilfrage der Rationalisierung sehr verschiedene Gesichtspunkte, je nachdem es sich um Gewerbe mit hauptsächlichlicher Landesmarktbedeutung oder Welthandelsgüter dreht. Technisch wird sich bei diesen die Rationalisierung vielfach leichter und intensiver durchsetzen, insoweit es sich um Massengüter mit standardisierten Gebrauchszwecken handelt.

Hier werden auch internationale Verständigungen sich erreichen lassen und gute Dienste leisten. Man darf aber grade die zwischenstaatlichen Möglichkeiten, auf dem Gebiete der Rationalisierung zu organisatorischen Abkommen zu gelangen, nicht optimistisch beurteilen. Wenn die Genfer Konferenz (RKW-Nachrichten, Heft 7/31, S. 114 f. VI) „internationale Arbeitsteilung“ auf Grund internationaler — doch wohl privater, also kartellmäßiger — Abkommen empfiehlt, so kann ein so fernsichtiges Programm wohl nur als ein Leitstern für die internationalen Rationalisierungsbestrebungen gewertet werden. Die bisherige internationale Kartellierung, die organisatorisch allein als geeignete, weil hinreichend konkrete Grundlage hierfür in Frage käme, erscheint nach ihrer qualitativen und quantitativen Entwicklung vorerst für solche Aufgabe noch wenig geeignet. Grade hier werden zur Verhinderung bedenklicher Illusionen die Mahnungen beherzigt werden müssen, die an der gleichen Stelle ausgesprochen sind und sich gegen voreilige und überspannte Anwendungshoffnungen der Rationalisierung richten. Grade im internationalen Verkehr wird jedenfalls die Rationalisierung nicht so sehr als „Werkzeug“ zur Beseitigung vorübergehender unliebsamer Wettbewerbskämpfe, als vielmehr im Sinne einer „Methode“ zu fruchtbarer Ausgestaltung der weltwirtschaftlichen Kräfte auszubauen sein. [1112]

MITTEILUNGEN

FACHGRUPPE VERTRIEBSINGENIEURE

Ortsgruppe Vertrieb Köln

Bericht über das Winterhalbjahr 1930/31

Im Rahmen der mit der Kölner Herbstmesse verknüpften Vortragsreihen veranstaltete der Kölner Bezirksverein am 20. September 1930 im Kongreßgebäude der Messe einen Vortrag über „Grundlagen der Vertriebsforschung und wissenschaftlichen Vertriebsführung“. Den Vortrag hielt Ziviling. J. A. Bader von der Fachgruppe „Vertriebsingenieure“ beim Verein deutscher Ingenieure, Berlin.

Im Anschluß daran wurde eine Ortsgruppe Vertrieb im Kölner Bezirksverein gegründet und zu deren Obmann Dr. G. Nonnenmacher, Köln, gewählt. Auf vorgedruckten Karten meldeten sich in kurzer Zeit 57 Teilnehmer. Die Zahl ist inzwischen auf 81 gewachsen. Die allmonatlich veranstalteten Sprechabende waren durchschnittlich von 35 Herren besucht.

1. Sprechabend am 17. Oktober 1930:

Bericht des Obmannes — Dr. Nonnenmacher — über „Arbeitsgebiete und Arbeitsmöglichkeiten der neuen Ortsgruppe“. Das vorläufige Programm wurde im wesentlichen in drei Arbeitsgebiete gegliedert, die zunächst in großen Überblicken behandelt werden sollen, um die noch stark auseinandergehenden Begriffe zu klären:

1. Marktforschung,
2. Werbung,
3. Verkauf.

2. Sprechabend am 14. November 1930:

Dipl.-Ing. Dr. C. H. Meyer gab einen Gesamtüberblick über das Gebiet Marktforschung einschließlich Literaturübersicht des In- und Auslandes.

3. Sprechabend am 12. Dezember 1930:

Dr. G. Nonnenmacher sprach über „Die Werbemittel, ihre Gestaltung und Anwendung“ um umriß dabei das zweite Arbeitsgebiet „Werbung“.

4. Sprechabend am 9. Januar 1931:

Thema: „Ein Streifzug durch zwei Anzeigenteile“. Die Teilnehmer wurden gebeten, die letzte Nummer der VDI-Nachrichten und der Berliner Illustrierten mitzubringen. Eine kleine Nutzenanwendung des 3. Sprechabends. Die Aussprache über Anzeigengestaltung wurde durch den

Kontrast der beiden wesensverschiedenen Blätter besonders reizvoll.

5. Sprechabend am 6. Februar 1931:

Ein Vortrag von Dr. Halberstädter über „Verkaufsorganisation“. Der Vortrag gab einen ausgezeichneten und erschöpfenden Überblick über das dritte Arbeitsgebiet „Verkauf“.

6. Sprechabend am 13. März 1931:

Thema: „Verkaufschance, Anreiz für den Verkäufer und Werksinteresse (Kritisches zur Berechnung der Vertreterprovision)“. Ausgangspunkt der Aussprache war der vom VDMA veröffentlichte Aufsatz „Die Bemessung der Vertretervergütungen“ von Generaldirektor Dr. Fick.

7. Sprechabend am 10. April 1931:

Direktor Meißner von der Humboldt-Deutzmotoren-A. G. sprach über „Die Verkaufsorganisation einer Motorenfabrik“. Ein groß angelegter Überblick aus der Praxis, die würdige Parallele zu dem theoretischen Überblick des 5. Sprechabends.

8. Sprechabend am 8. Mai 1931:

Referat von J. C. Lauterborn über „Die praktische Bedeutung der Marktanalyse“. Sehr klare, anschauliche Darlegungen, fruchtbare Aussprache. [1127]

Inhalt

Aufsatzteil:	Seite
Recht und Technik. Von Dr. Hans v. Frisch	189
Die Technik zur Frage der Wirtschaftsprüfung	193
Der Uhren-Fachhandel stärkt seine Stellung. Von Hessenmüller	194
Die Preisabsatz-Funktion. Von Dr. R. Doczekal	195
Industrieller Vertrieb und Kreditversicherung. Von E. Tuchmann	198
Die Stellung des Einkäufers dem Lieferer und dem Betrieb gegenüber. Von Direktor Dr. Burkard	199
Die Vertretung von Maschinenfabriken. Von Dipl.-Ing. S. Weil	203
Rundschauteil:	
Die deutsche Konjunktur Mitte Juli 1931	205
Vertrieb	206
Werbung	207
Versicherung	207
Länderberichte	208
Wirtschaftswissenschaft und -politik	208
Aus andern Zeitschriften	208
Eingegangene Bücher	209
Kartellwesen. Von Dr. S. Tschierschky	210
Mitteilungen der Fachgruppe Vertriebsingenieure	212