

Kultur und Wirtschaft

Für und wider die Autarkie

Von Reichsminister a. D. o. ö. Prof. D. theol. Dr. jur.
Dr. phil. JOH. VICTOR BREDT, Marburg

Unsere Wirtschaftspolitik steht heute im Zeichen des Schlagwortes der „Autarkie“, welche die einen erstreben, die andern für unmöglich erklären. Gemeint ist damit die völlige Selbstversorgung Deutschlands in der Weise, daß es seinen Bedarf an Konsumtionsgütern selbst deckt und sich vom Ausland unabhängig macht. Das soll geschehen durch Höchststeigerung der inländischen Produktion und Drosselung der Einfuhr. Unsere heutige Zollpolitik, insbesondere die Kontingentierung von Einfuhrgütern erscheint als Mittel zur Erreichung dieses Zieles. Man sollte eigentlich meinen, wir hätten im Kriege unsere Erfahrung mit solcher Autarkie gemacht. Sie wurde uns damals aufgezwungen durch die englische Blockade, aber hier liegt doch auch der Grund zu unserer Niederlage. Die Qualität und die Leistungen des deutschen Heeres hätten sichere Gewähr des Sieges geboten, wenn jene Autarkie wirklich möglich gewesen wäre. Nun taucht dieselbe Frage wieder auf, aber diesmal nicht von außen her, sondern innerhalb der eigenen Wirtschaftspolitik. Hier kann es nicht darauf ankommen, den zahllosen Meinungsäußerungen darüber noch eine neue hinzuzufügen, sondern hier soll einmal der Entstehungsgeschichte des Begriffes kurz nachgegangen werden.

Das deutsche Volk hörte zum erstenmal von der Autarkie im heutigen Sinne im Jahre 1917, soweit erinnerlich in der Vossischen Zeitung. Das Wort wurde im oben angedeuteten Sinne verwendet und so hat es sich heute seinen Platz erobert. Niemals aber ist ein größerer Mißbrauch mit einem Worte getrieben worden. Der Begriff der Autarkie stammt von *Aristoteles* und ist die Grundlage seiner Staatsauffassung. Das Wort kommt her von *αὐτός* (selbst) und *ἀρκέω* (genügen, ausreichen, auch vermögen und helfen). Ein Staat ist also autarkisch, wenn er selbst allen Anforderungen genügen kann. *Aristoteles* arbeitete nicht mit dem heutigen Begriffe der Souveränität. Der Staat, in dem er als Schüler *Platos* lebte und lehrte, die Stadt Athen, war gar nicht souverän, sondern unter mazedonischer Oberhoheit; sie ist aber nach *Aristoteles* Auffassung ein Staat, weil sie die Autarkie besitzt.

Nun war aber diese Autarkie des *Aristoteles* gar kein wirtschaftlicher, sondern ein kultureller Begriff. Die wirtschaftliche Frage war durch die Handwerker in der Stadt (die „Banausen“) und die Ackerer vor den Toren regelmäßig gelöst. Die Autarkie betraf vornehmlich die Sorge für die kulturellen Güter, für Unterricht, Kunst, vor allem auch für Religion. Auf Grund solcher Auffassung hatte *Sokrates* den Giftbecher leeren müssen und wurde zweitausend Jahre später der Grundsatz „*Cuius regio, eius religio*“ von den Humanisten aristotelisch begründet. Man mußte schon den ganzen Geist hellenistischer Kultur heraufbeschwören, um den Begriff der Autar-

kie in seiner ganzen Tragweite darzustellen. Hier müssen wir uns aber begnügen mit der Feststellung, daß der Begriff bei *Aristoteles* rein kultureller Art ist und mit Fragen der Zollpolitik nicht das mindeste zu tun hat.

Nun ist 1917 irgend ein Journalist auf den Gedanken verfallen, die zollpolitische Abschließung und Selbstversorgung eines Staates als Autarkie zu bezeichnen, und mit dieser Bedeutung des Wortes müssen wir uns heute abfinden. *Aristoteles* würde vermutlich dem deutschen Volke die Autarkie in seinem Sinne absprechen, wenn er von diesem schlimmen Mißverständnis wüßte. Und doch kommt man auf einem Umwege zu Gedankengängen, die selbst *Aristoteles* vielleicht würde gelten lassen.

Es gibt ein Buch, auf das man viel eher den Begriff der Autarkie im heutigen mißverstandenen Sinne zurückführen könnte: *Johann Gottlieb Fichte* „Der geschlossene Handelsstaat“, geschrieben im Jahre 1800. Es bezeichnet sich selbst als „Probe einer künftig zu liefernden Politik“, ist aber im Jahre 1800 als rein theoretische Spekulation anzusehen. Eine andere Frage ist es, ob es nicht wirklich eine Probe für eine künftige Politik darstellt. *Fichte* erörtert die Möglichkeit einer Abschließung des Staates nach außen und Selbstversorgung nach jeder Richtung. Er kommt aber zu der Folgerung, daß damit auch die Notwendigkeit einer sozialistischen Gesellschaftsordnung in weitgehendem Maße gegeben sei. Er zeichnet keineswegs das Bild eines Kommunismus, aber eines Staatssozialismus auf nicht nur wirtschaftlicher, sondern vor allem ideeller Grundlage. Man kann heute die Ansicht *Fichtes* dahin formulieren, daß eine Autarkie in heutiger Ausdrucksweise mit einer sozialistischen Gesellschaftsordnung Hand in Hand gehen muß. Damit sind wir auf dem wirklichen Kernpunkt der heute brennenden Fragen angekommen: kann der Staat weiterhin den Schwerpunkt legen auf die Auswirkung der freien Persönlichkeit, oder muß er eine neue Gesellschaftsordnung im Sinne von *Fichte* schaffen — oder muß er gar den wirklich aristotelischen Begriff der Autarkie wieder aufgreifen?

Es gibt heute zwei Staaten, die jenen aristotelischen Begriff wieder praktisch werden lassen: das faschistische Italien und das kommunistische Rußland. In beiden beschränkt sich der Staat keineswegs auf wirtschaftliche Maßnahmen, sondern gibt vor allem der Kultur feste Richtlinien. Der Kommunismus setzt sich selbst an die Stelle der Religion und unterdrückt alles, was eine andere Lehre enthält. Der Faschismus steht auf dem Boden des Katholizismus — allerdings mit individueller Toleranz — aber gibt ihm sein besonderes Gepräge und stellt die ganze übrige Kultur auf den Gedanken des Nationalismus ab. Rußland geht im übrigen über die Gedanken von *Fichte* weit hinaus, Italien bleibt weit hinter ihnen zurück.

In Deutschland geht es heute um die ganz große Frage, ob wir den Schwerpunkt legen auf den Staat, in dem der einzelne nur ein organisches Atom darstellt, oder auf die Einzelpersönlichkeiten, die zusammen überhaupt erst den Staat ausmachen. Es wird niemals möglich sein, die miß-

verstandene wirtschaftliche Autarkie durchzuführen, ohne gleichzeitig auf die echte kulturelle Autarkie abzukommen. Entweder läßt man der Einzelpersonlichkeit nach Möglichkeit ihre freie Betätigung, dann kann man sie nicht durch Schlagbäume an den Grenzen festhalten. Oder aber man sperrt die Grenzen ab, dann muß man im Innern eine neue gesellschaftliche Ordnung auf sozialer Grundlage schaffen. Man kann nicht gleichzeitig liberal und sozialistisch sein. Das muß man in erster Linie bedenken, wenn man heute von Autarkie redet.

Die politische Lage in Deutschland ist heute so, daß zwei starke Parteien, die äußerste Rechte und die äußerste Linke, voll eingestellt sind auf einen Begriff der Autarkie, der nicht nur wirtschaftliche, sondern vor allem kulturelle Bedeutung hat. Der Nationalsozialismus sowohl wie der Kommunismus wollen den ganzen Menschen erfassen, nicht nur seine wirtschaftliche Betätigung, sondern auch sein Denken und Fühlen. Allerdings gehen die Begriffe dabei so weit auseinander, daß eine Vereinigung beider auf kulturellem Gebiet ausgeschlossen erscheint. Auf wirtschaftlichem Gebiete finden sich dagegen so große Ähnlichkeiten, daß hier eine endliche Synthese sehr wohl im Bereich des Möglichen zu liegen scheint. Dabei ist noch obendrein zu bedenken, daß beide Parteien zusammen heute die Mehrheit im deutschen Reichstage haben!

In keiner Weise soll hier ein Werturteil abgegeben werden über einzelne Parteien oder wirtschaftliche Bestrebungen. Es soll nur aufgezeigt werden, auf welchem Wege wir uns befinden. Daß wir eine neue Wirtschaftsform suchen und finden müssen, kann keinem Einsichtigen mehr ver-

borgen sein. Die große Frage ist nur, wie weit dabei die Einzelpersonlichkeit in ihrer Freiheit und Verantwortlichkeit noch geschützt und erhalten werden kann. Jeder Gedanke an Autarkie — sei es im heute gebräuchlichen oder im echten aristotelischen Sinne — bedeutet eine Beinträchtigung der freien Betätigung des Einzelmenschen, bedeutet ein Einschwenken in sozialistische Gedankengänge. Wie weit uns dann ein solcher Weg in den Sozialismus hinein führt, das ist eben die große Frage, um die es heute geht. Unser deutsches Volk ist groß geworden durch die Anerkennung der freien Persönlichkeit mit eigener Verantwortung. Alle diejenigen, die ihre freie Kraft betätigten, wo und soweit es möglich war, alle diese haben in letzter Linie für das Vorwärtskommen ihres Vaterlandes und ihres Volkes gearbeitet. Es ist ein Gedanke von gewaltigsten Ausmaßen, von Staatswegen die ganze Betätigung, das ganze Denken und Handeln eines Volkes nach festen Richtlinien führen und zwingen zu wollen. Es werden nicht die schlechtesten und wertlosesten sein, die dadurch lahmgelegt und in ihrem Wirken ausgeschaltet werden. Wenn man daher das nicht ungefährliche Wort Autarkie heute im politischen Leben verwenden will, dann soll man eines nie dabei außer acht lassen: die freie Persönlichkeit im wirtschaftlichen Leben, nicht minder wie im kulturellen, ist das Beste, was ein Volk besitzt. Ihr Schutz im heutigen sozialen Staat ist das große Problem der Zeit. Hier aber wiederum kann man sich auf niemanden besser berufen als auf denjenigen, von dem das Wort Autarkie überhaupt in das staatswissenschaftliche Denken eingefügt worden ist, auf den Altmeister *Aristoteles*, dem die wahrhaft freie Persönlichkeit der Ausgangspunkt war für alle Kultur. [1512]

Wirtschaft, Rationalismus, Mensch

Wollte man unter der wirtschaftlichen Rationalisierung lediglich die Einführung des rationalen Prinzips in die Produktion verstehen, so würde man zu keiner befriedigenden Erklärung gelangen. Denn diese Einführung ist erfolgt, seitdem es überhaupt eine produktive Gütererzeugung und wirtschaftliche Handlung gibt. Die Rationalisierung der Wirtschaft bedeutet vielmehr die Aufrichtung der Alleinherrschaft des rationalen Prinzips im Produktionsleben. Der rationalisierten Wirtschaft steht eine andere, „traditionale“ gegenüber, in der sich das rationale Prinzip in die Herrschaft über die Produktion mit andern Prinzipien teilt. Der entscheidende Akzent des wirtschaftlichen Rationalismus liegt daher weniger auf der Ratio als auf der Wirtschaftlichkeit. Er will Rationalisierung, aber er bringt Verwirtschafterung. In diesen beiden Erkenntnissätzen sind gleichzeitig die großen Probleme des wirtschaftlichen Rationalismus umschlossen.

Von solcher Einstellung aus untersucht *Berthold Josephy* in seiner Schrift „Wirtschaft, Rationalismus, Mensch“¹⁾ den „wirtschaftlichen Rationalismus (Intellektualisierung und Technisierung der Wirtschaftsprozesse) in seinen Auswirkungen auf den in der Wirtschaft tätigen Menschen und seine Erziehung“. Zunächst wird der wirtschaftliche Rationalismus nach seinem Sinn und Wesen sowie in seinen charakteristischen Merkmalen „als Verabsolutierung des Erwerbs“ (d. h. als Erwerb um des Erwerbes willen) behandelt. Als Zweck der Rationalisierung des Wirtschaftslebens wird die Steigerung der wirtschaftlichen Produktivkraft in den Vordergrund gestellt. Auf den Zusammenhang zwischen Rationalisierung und Produktivität wird nachdrücklich hingewiesen. Hierbei wird allerdings verkannt, daß die Wirtschaft sich nicht etwa nur mit der Erzeugung und Verteilung von Gütern befaßt, sondern in

allererster Linie damit, die materiellen Grundlagen für Dasein und Lebensgeltung sämtlicher an der Wirtschaft eines Volkes beteiligten Kreise zu schaffen. Wahre Wirtschaftlichkeit ist daher auch in streng rationalem Sinne auf die Dauer stets nur in der harmonischen Gestaltung aller Lebensfaktoren der Wirtschaft zu suchen.

Auch der zweite vom Verfasser herausgestellte ursprünglich von *Max Weber* formulierte Gegensatz zwischen traditionaler und rationaler Wirtschaft ist, so verführerisch er auch an sich vom Standpunkt des behandelten Themas aus sein mag, entwicklungsmäßig gesehen, nicht ohne weiteres hinzunehmen. Jede Entwicklung enthält in ihren Auftriebszeiten antitraditionale Kräfte, die sich eben gerade darin äußern, daß sie die „Vorherrschaft bestehender Lebensformen“ bekämpfen und nach neuen, ihnen genehmeren suchen. In einer solchen Epoche stehen wir heute. Dazu bekennt sich letzten Endes auch der Verfasser, wenn er nach einer klaren und eindringlichen Schilderung der Einwirkungen des wirtschaftlichen Rationalismus auf die in der Wirtschaft tätigen Menschen und der Reaktionen des menschlichen Willens auf den wirtschaftlichen Rationalismus selbst seine von hohem Idealismus getragene Arbeit in dem letzten Abschnitte „Der wirtschaftliche Rationalismus und die Erziehung des heutigen Menschen“ mit der Forderung nach einer Veredlung der Rationalisierung durch die Erziehung krönt. Die durch einen primitiven Rationalismus zerstörte Organisation des menschlichen Nachwuchses der verschiedenen Gesellschaftsorgane muß und kann nur mit rationalistischen Mitteln wieder hergestellt werden. Hierbei ist insbesondere gegen die einseitige gesellschaftliche Überbewertung einzelner Berufe anzukämpfen und ein organisches Gleichgewicht der idealen Qualitäten der verschiedenen Berufe herzustellen. Das aber kann nur dadurch erreicht werden, „daß die Erziehung zum Bewußtsein des Eigenwertes jedes gemeinnützigen Berufes“ (in weitestem Sinne) in den Vordergrund gerückt wird. Statt der Erziehung zu Spezialisten, Fachsimplern und Doktrinenreitern Erziehung zu ganzen Menschen, zur Synthese von Wirtschaft und Leben, Beruf und Persönlichkeit, zur modernen wirtschaftlich und gesellschaftlich innig verbundenen Lebenskultur. O. B. [1533]

¹⁾ „Wirtschaft, Rationalismus, Mensch“. (Intellektualisierung und Technisierung der Wirtschaftsprozesse in ihren Auswirkungen auf den in der Wirtschaft tätigen Menschen und seine Erziehung) Von Dr. *Berthold Josephy*, a. o. Professor an der Universität Jena. 1931. G. A. Gloeckner, Verlagsbuchhandlung in Leipzig. 84 S. Preis 4,20 RM (in Steifumschlag).

Grundlagen der Verkaufspolitik

Ein Beitrag aus der Genußmittelindustrie

Von Dr.-Ing. OTTO BREDT, Berlin

Die Erfolgserzielung im Verkauf ist nicht nur eine Frage der Werbung und des Verkäufergeschicks, auch nicht nur der Verkaufstechnik und Verkaufsorganisation. Wird sie doch in allererster Linie von den Entscheidungen und Maßnahmen bestimmt, welche die Verkaufsführung im Rahmen der gesamten Betriebs-, Geschäfts- und Finanzpolitik eines Unternehmens trifft. Die Voraussetzungen und Auswirkungen derartiger Entscheidungen und Maßnahmen sind in jedem Falle für Unternehmen, Branche und Wirtschaft verschieden, mögen sie im einzelnen auch noch so viele Ähnlichkeiten aufweisen. Will man daher für eine Firma die Gestaltung und Führung des Verkaufs in gesunder und erfolgreicher Weise entwickeln, so kommt es darauf an, sich über die Grundlagen der Verkaufspolitik an Hand der gerade für sie gegebenen technischen und wirtschaftlichen Zusammenhänge klar zu werden.

1. Die Lage

In der Genußmittelindustrie gehört das Vertriebsproblem zu den bedeutungsvollsten Aufgabengebieten jeder Verbesserungsmaßnahme. Starke Zersplitterung und damit Verkleinerung der einzelnen Geschäftsträger und Geschäftsakte kennzeichnen die Lage hier ebenso sehr wie die dadurch bedingte Erschwerung und Verteuerung der eigentlichen Geschäftstätigkeit, ohne daß es auf der andern Seite möglich gewesen ist, durch eine auskömmliche Preisbildung die Nachteile dieser Entwicklung auszugleichen. Vielmehr mußte auch von der Preisseite her mit der zunehmenden Wirtschaftskrise ebenfalls eine mehr und mehr zunehmende Verknappung der Rentabilitätsmöglichkeiten in Kauf genommen werden.

Hinzu kommt, daß die seit geraumer Zeit infolge der wirtschaftlichen Notlage im Handel verstärkter auftretenden Tendenzen, die eigene Vorratshaltung abzubauen, nur gar zu oft den Fabrikanten aus fertigungs- oder absatztechnischen Gründen zwingen, selbst erhebliche Vorräte an Fertigwaren zu halten. Das aber bedeutet nicht nur die Übernahme eines zusätzlichen Lager- und Warenrisikos, sondern gleichzeitig auch erhöhte Kapitalfestlegung, ohne daß darum auf der andern Seite durch eine Verkürzung der Zahlungsziele der dem Handel eingeräumte Vorteil sich, kapitalwirtschaftlich gesprochen, wenigstens bis zu einem gewissen Grade wieder ausgleichen ließe.

Um nun zunächst einmal einen Überblick darüber zu ermöglichen, wie verschiedenartig selbst in ein und derselben Branche die Hauptfaktoren der eigentlichen Verkaufspolitik sein können, sind in den Abb. 1 bis 6 einige der wichtigsten Charakteristiken, gruppenweise gegliedert, für eine Anzahl von Firmen gegenübergestellt.

a) Warensortiment

Wie aus der Abb. 1 ersichtlich, weist eine ganze Reihe der aufgeführten Firmen ein Warensortiment aus, das infolge der großen Anzahl der geführten Artikel und der dadurch bedingten starken kosten- und kapitalmäßigen Belastungen kaum mehr als wirtschaftlich bezeichnet werden kann. Es versteht sich von selbst, daß die Auswahl und Ausdehnung des Sortiments

nicht nur eine Kosten- und Kapital-, sondern auch eine Umsatzfrage ist, wobei durchaus nicht verkannt werden soll, daß u. U. die Einschränkung des Sortiments zu einem Umsatzrückgang führen kann. Die Beurteilung der hier zu ergreifenden Maßnahmen hat also zweifelsohne rein individuell zu erfolgen, wobei die zu treffenden Entscheidungen naturgemäß auch hier dem Unternehmerisiko unterliegen. Nichtsdestoweniger sollte die Einschränkung des Warensortiments überall da zur vorherrschenden Tendenz werden, wo starke Umsatzrückgänge im einzelnen, sei es aus Modewechsel oder Konkurrenzschwierigkeiten, bereits festzustellen sind. Durch Verbesserung und Verbilligung der noch gängigen Artikel sowie durch eine anpassungsfähiger gehandhabte Preis- und Angebotspolitik muß versucht werden, den Umsatzausfall wieder wettzumachen. Dabei kann gleichzeitig durch eine Vereinfachung des Geschäftsbetriebes auch eine Entlastung der Lager- und Kapitalbeanspruchung sowie gegebenenfalls auch eine Verbesserung der Rentabilität erreicht werden.

Für die Beurteilung der jeweiligen Verhältnisse besonders wichtig ist, in welchem Ausmaß eine Firma Standard- oder Saisonartikel führt. Beide bedürfen in der Verkaufspolitik einer grundsätzlich unterschiedlichen Behandlung. Standardartikel bilden in der Regel die Grundlage eines Geschäftes auf weite Sicht, wenn sie auch u. U. mengen- und wertmäßig hinter den Saisonartikeln zurücktreten können. Preissetzung und Verkaufskondition verlangen daher bei den Standardartikeln in erster Linie Stetigkeit und klare Zielrichtung. Demgegenüber sind Saisonartikel den Einflüssen von Witterung, Mode, Geschmack usw. unterworfen. Die Nutzung des Augenblicks kann hier bewußt in den Vordergrund rücken. Danach bestimmt sich die Preis- und Angebotspolitik, die damit sich dem Charakter des „Gelegenheitsgeschäftes“ zu nähern beginnt. Marktbeobachtung und Markteinführung werden besonders wichtig. Das Händlergeschick gewinnt gegenüber der Fabrikantenleistung besondere Bedeutung.

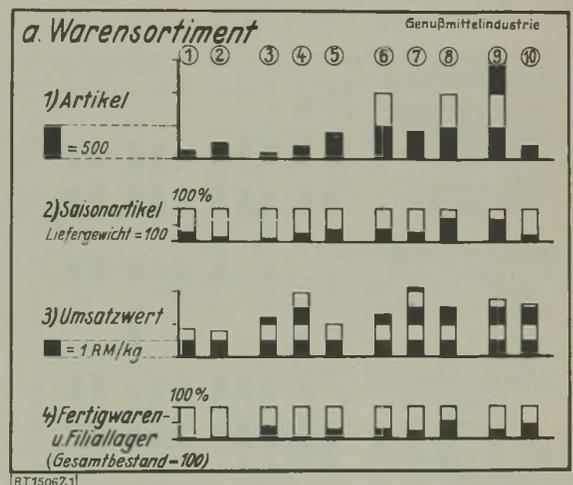


Abb. 1. Das Warensortiment

Billige Preise müssen nicht bessere Geschäfte bedeuten. Erfolgreiche Preisstellung verlangt die Abwägung aller Faktoren, zu denen neben Ausführung, Qualität, Menge und Kosten insbesondere auch die Berücksichtigung der eigenen kapitalwirtschaftlichen Verhältnisse und die Vorbedingungen der Kundschaft gehören. Die sogenann-

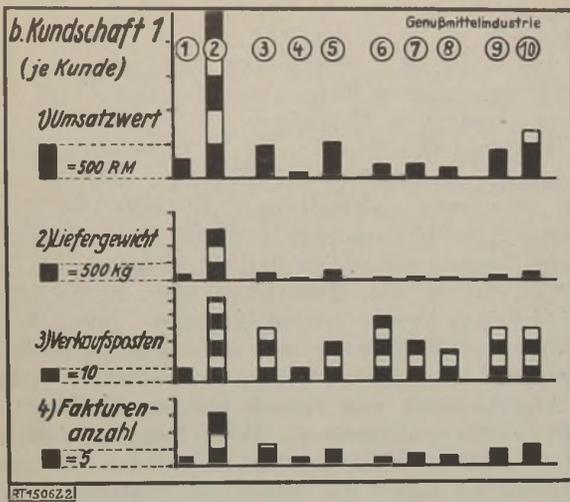


Abb. 2. Die Kauf- und Konsumkraft der Kundschaft

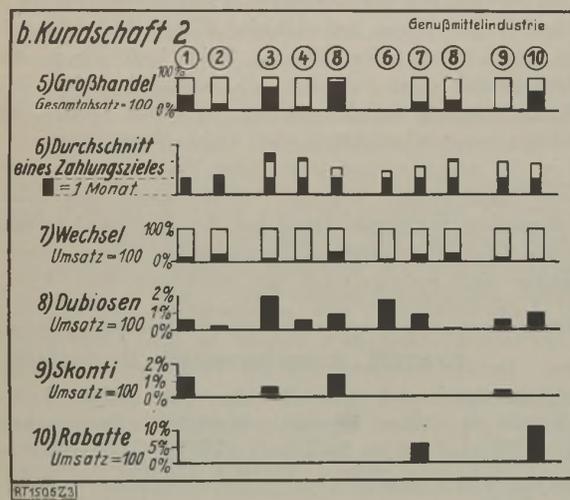


Abb. 3. Struktur und Zahlungsweise der Kundschaft

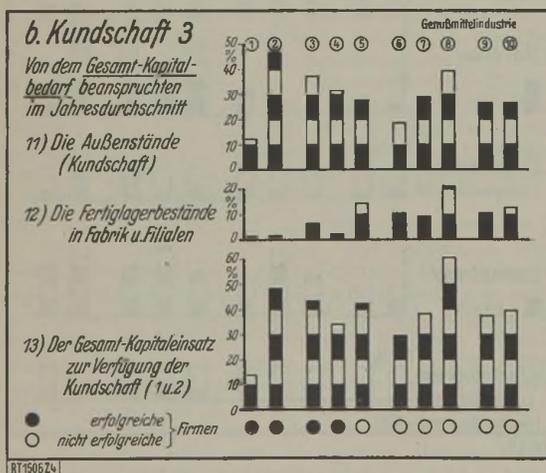


Abb. 4. Der Kapitaleinsatz zur Verfügung der Kundschaft

ten Konsumwaren sind nicht darum vorteilhafter als Qualitätswaren zu verkaufen, weil sie in der Regel in Massen umgesetzt werden. Das gleiche gilt, wenn man die verschiedenen Preislagen innerhalb gleichartiger Gruppen betrachtet.

Wesentlich anders liegen die Verhältnisse bezüglich der Unterschiede zwischen Konsum- und Qualitätsfirmen in der kapitalmäßigen Inanspruchnahme, da für letztere die Notwendigkeit einer erheblichen Lagerhaltung an Fertigfabrikaten wohl nur in Ausnahmefällen zu umgehen sein wird. Gerade aber dieser vermehrte Kapitalbedarf ist heute nicht so sehr vom Standpunkt der Rentabilität (Kapitalzins!) als des Risikos (Kapitaleinsatz!) zu bewerten. Hierbei darf insbesondere nicht übersehen werden, daß die heute zumeist nicht vorhandene Möglichkeit, sich ausreichende Mittel unter erträglichen Bedingungen zu sichern, auch dann zu einer Umsatzdrosselung führen muß, wenn an sich die Möglichkeit, den Umsatz zu halten oder zu steigern, gegeben sein würde.

b) Kundschaft

Wie die Abb. 2 bis 4 zeigen, läßt der Vergleich der Zahlungsergebnisse einen allgemeinen Rückschluß auf Kaufkraft und Bonität ganzer Handelsgruppen (Großhandel und Einzelhandel) nicht zu. Vielmehr kann die Lage im Kundenkreis bei jeder einzelnen Firma nur ganz individuell unter Berücksichtigung der übrigen für Warensortiment (a) und Verkaufsdienst (c) gemachten Ermittlungen erfolgen.

Als besonders charakteristisch fallen bei einem derartigen individuellen Vergleiche die Ergebnisse der Konsumfirma Nr. 2 und der Qualitätsfirma Nr. 4 auf.

Große Umsätze, sowohl je Lieferung als auch im Jahresdurchschnitt, kennzeichnen die vor allem mit Großabnehmern des Einzelhandels arbeitende Konsumfirma. Rasche Zahlungen, wenn auch z. T. in Wechseln, sowie kleine Ausfälle an Dubiosen sind Vorteile, die gerade der Großabnehmer des Einzelhandels infolge seiner täglichen Kasseneingänge zu bieten vermag. Sind die Preisspannen in einem solchen Falle meist auch gedrückt, so sind sie doch infolge der beträchtlichen Umsätze und der hierdurch sowie auch anderweitig bedingten Wirtschaftlichkeit des Betriebes noch auskömmlich genug, um eine gute Rentabilität zu gewährleisten.

Kleine Umsätze sowohl je Lieferung als auch im Jahresdurchschnitt kennzeichnen demgegenüber die vor allem mit Kleinabnehmern des Einzelhandels arbeitende Qualitätsfirma. Zwar sind auch hier infolge vorsichtiger Geschäftspolitik die Ausfälle an Dubiosen gering. Infolge der geringen Kapitalkraft der Kundschaft müssen aber relativ lange Zahlungsziele gewährt werden, zumal da bei der Hereinnahme von Kundenwechseln sehr vorsichtig zu Werke gegangen wird. Die zahlreiche, meist stark zersplitterte und kaufschwache Kundschaft verlangt ein umfangreiches und kostspieliges Vertriebssystem, dessen kostenmäßige Belastung nur bei auskömmlichen Preisen getragen werden kann. Wirtschaftskrisen mit ihren preisunterbietenden und konditionszerstörenden Konkurrenzkämpfen müssen sich also gerade hier besonders scharf bemerkbar machen.

Zwischen diesen beiden Extremen findet sich in der Zusammenstellung eine ganze Reihe von Variationen, von denen jede auf diesem oder jenem Wege versucht, sich die Absatzmöglichkeit und den Kundenkreis zu schaffen, der

Bemerkung: Es ist zu beachten, daß durch die Beziehung auf den Gesamtkapitalbedarf auch Einflüsse zur Geltung kommen, die außerhalb des hier betrachteten Rahmens liegen (z. B. Überinvestitionen in Anlagen und Rohstoffen). Immerhin ist ersichtlich, in welchem Ausmaße die meisten Qualitätsfirmen durch die Notwendigkeit der Lagerhaltung an Fertigwaren vom kapitalwirtschaftlichen Standpunkte aus gegenüber den Konsumfirmen benachteiligt sind.

für das Warensortiment und die Produktionskapazität der Fabrik erforderlich ist.

c) Verkaufsdienst

Die Auswirkungen der bereits im Rahmen der Kundschaft festgestellten Verhältnisse spiegeln sich deutlich sowohl bei den Leistungs- als auch den Aufwandsergebnissen im Verkaufsdienste wider (vgl. Abb. 5 u. 6).

Niedrigster bzw. höchster Kostensatz für die dem Verkaufspersonal gewährten Vergütungen (Provisionen, Gehälter, Spesen) kennzeichnen die beiden oben als Extreme aufgeführten Firmen Nr. 2 (Konsum) und 4 (Qualität), obwohl die von jedem Vertreter usw. zu bearbeitende Kundenanzahl nur unwesentlich voneinander abweicht. Hier wird also der Einfluß der je Kunde erzielten Umsätze auf die Kostenhöhe deutlich erkennbar und gleichzeitig hiermit auch die Frage des dem einzelnen Vertreter usw. zu ermöglichenden Existenzminimums aufgeworfen. Daneben tritt auch die Bedeutung der Werbungskosten hervor, die so gut wie alle Qualitätsfirmen nicht unerheblich belasten.

Das mag als allgemeiner Einblick genügen. Die Vergleiche kennzeichnen deutlich, wie mannigfach im einzelnen die Verhältnisse voneinander abweichen, bzw. wie jede einzelne Firma auf diese oder jene Weise versucht, den notwendigen Verkaufserfolg zu erzielen.

Will man nun aber vom Standpunkt einer einzelnen Firma aus die Gestaltung und Handhabung des Verkaufs in gesunder Weise entwickeln, so ist es notwendig, auch die hierfür in Frage kommenden Entscheidungen und Maßnahmen in den Gesamtzusammenhängen des betreffenden Unternehmens zu treffen. Auch die an sich einwandfrei erscheinende Verkaufspolitik muß scheitern, wenn sie in den individuellen Rahmen einer Firma nicht paßt.

2. Wege und Formen im Vertrieb

Wie jede Verbesserungsmaßnahme, so sollte auch die Entscheidung über neue Wege und Formen im Vertriebe — ganz gleich, ob man diese nun im Rahmen einer Gesamtbranche oder eines Einzelunternehmens zu gewinnen versucht — stets mit der Überlegung beginnen, daß es für jedes Unternehmen ganz bestimmte natürliche Grenzen und Möglichkeiten gibt, innerhalb deren es entsprechend seiner individuellen Lage geführt werden muß.

a) Überlegung und Wahl

Auch für die Vertriebsdisposition sind derartige Grenzen und Möglichkeiten zunächst einmal durch die jeweils vorhandene Kapital- und Kreditbasis gegeben, welche sowohl die Wahl des Warensortiments (Kostenaufbau und Preislage), als auch des Kundenkreises (Absatzmengen und Konditionen) in einem ganz bestimmten Sinne beeinflusst.

Denn wenn z. B. die für die einmalige Herstellung eines Artikels eben noch wirtschaftlich zulässige Losgröße durchschnittlich bei 500 kg liegt und die hierfür aufzuwendenden Kosten sich im Mittel auf 2 RM/kg belaufen, so bedeutet dies, daß bereits zu einer einmaligen Anfertigung von 500 Artikeln ein Betriebskapital von 500 000 RM benötigt wird, das sich naturgemäß bei einer mehrmaligen Herstellung des einen oder des andern Artikels in derselben Umschlagsperiode noch entsprechend erhöht. Hat man nun seinen Kundenkreis im wesentlichen unter den kleineren und mittleren Einzelhandelsgeschäften entwickelt, weil man dort auskömmlichere Preise als bei den Großabnehmern zu erzielen hofft, so

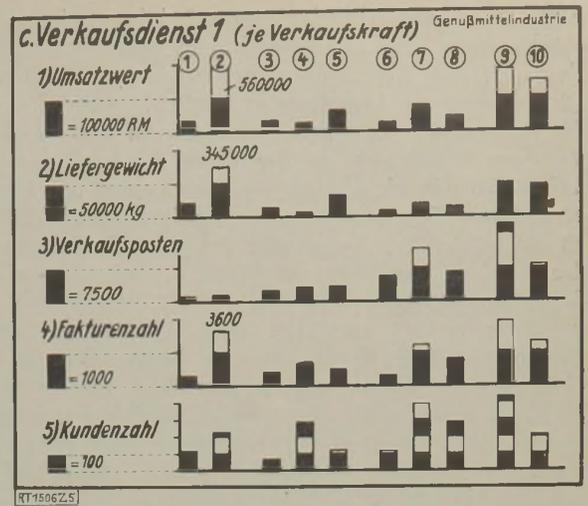


Abb. 5. Die Leistung des Verkaufspersonals

wird man sich darüber klar sein müssen, daß, bei einem in diesem Falle etwa vorhandenen durchschnittlichen Fabrikumschlag von drei Monaten und einem mittleren von der Kundschaft in Anspruch genommenen Zahlungsziele von zwei Monaten, der gesamte Jahresumsatz mit dem vorhandenen Betriebskapitale bestenfalls — d. h. bei Totalverkauf der hergestellten Artikel — auf 1,2 Mill. RM gesteigert werden kann. Würde doch, vom kapitalwirtschaftlichen Standpunkt aus gesehen, jede weitere Umsatzsteigerung oder auch nur innere Umsatzverlagerung kapitalmäßige Überspannungen zur Folge haben, welche zu Zahlungsschwierigkeiten oder gar zu Zusammenbrüchen führen können. Derartige Überspannungen sind aber bei der nun einmal gegebenen Kapital- und Kreditbasis nur entweder durch zahlenmäßige Einschränkung der geführten Artikel und der hierdurch gegebenenfalls ermöglichten Intensivierung in der Herstellung oder durch eine Umstellung in der Kundschaft und der hierdurch gegebenenfalls erzielbaren Intensivierung im Absatz zu vermeiden oder auszugleichen. Die durch die Kapital- und Kreditbasis bedingte Beeinflussung der gesamten Geschäftsdisposition ist also hier deutlich erkennbar¹⁾.

Auf der andern Seite würde nun zwar eine Umstellung in der Kundschaft, z. B. durch Absatzverlagerung aus dem

¹⁾ Vgl. „Individualwirtschaft oder Planbewirtschaftung?“, T. u. W. Heft 3 (1932) S. 51 Abb. 1 und 2, in denen die Auswirkungen derartiger Maßnahmen im Verkauf ersichtlich gemacht sind.

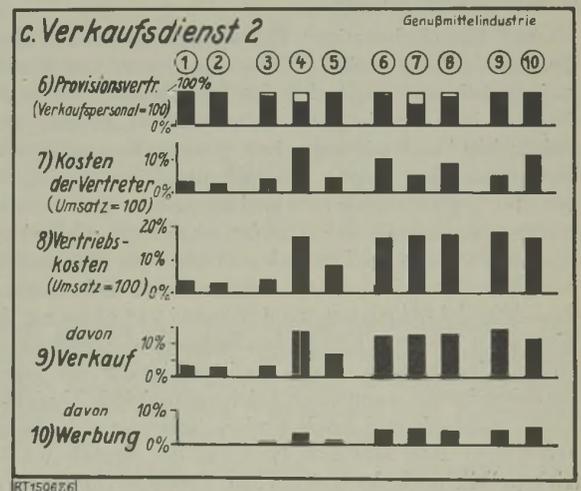


Abb. 6. Struktur und Kosten des Verkaufspersonals

Kreise zahlreicher Kleinabnehmer auf einige wenige Großabnehmer, bei einer dadurch bedingten gleichzeitigen Verringerung des Fabrikumschlages auf etwa zwei Monate (geringere eigene Lagerhaltung möglich!) sowie des von der Kundschaft in Anspruch genommenen Zahlungszieles auf einen Monat, zwar die Steigerung des Jahresumsatzes auf 2 Mill. RM mit dem vorhandenen Kapital und Kredit ermöglichen. Es wäre dann aber gleichzeitig zu prüfen, ob die infolge der Umstellung gegebene Herabdrückung der Preislage (Großabnehmergeschäfte!) bei dem vorhandenen Kostenaufbau noch eine rentable Herstellung der geführten Artikel eben von der Preisseite her zuläßt. Oder mit andern Worten, es wäre festzustellen, ob die Umsätze der nunmehr nur zu gedrückten Preisen abzusetzenden Artikelserien auch wirklich im einzelnen so groß werden, daß die hierdurch eintretende Kostenersparnis den Ausfall auf der Preisseite ausgleicht. Auch hier ist also der Einfluß auf die Wahl des Sortimentes, und zwar sowohl hinsichtlich der Anzahl, als auch hinsichtlich der Art der herzustellenden Artikel (Konsumware — Qualitätsware) deutlich erkennbar.

Während aber im ersten Falle mehr die kapitalwirtschaftlichen Gesichtspunkte die Ausfallgrenze bestimmen, über die hinaus die Geschäftslage gefährlich zu werden beginnt, stehen im zweiten Falle mehr die kostenwirtschaftlichen Momente im Vordergrund, da sie aufweisen, bis zu welchem Grade bei fortschreitender Preissenkung noch eine derartige Geschäftsentwicklung durchgeführt werden kann. Beide Überlegungen ergeben also gleichsam die einerseits durch die jeweilige Kapital- und Kreditbasis, andererseits durch die jeweilige Kosten- und Preislage bedingten individuellen Grenzen und Möglichkeiten, innerhalb derer die Wahl des Warensortimentes und des Kundenkreises in einem ganz bestimmten Sinne erfolgen muß. Beide Überlegungen sind somit auch für die Geschäfts- und Vertriebspolitik wichtig, weil diese gerade durch die Entscheidung über Warensortiment und Kundenkreis auf längere Sicht hinaus festgelegt wird. Denn für die gesunde Entwicklung eines jeden industriellen Unternehmens ist nichts schädlicher, als wenn es sich gerade hier von Zufällen treiben oder gar von Gelegenheitsgeschäften hin- und herwerfen läßt. Mag eine derartige Geschäftsführung vielleicht auch im Augenblicke Vorteile bringen, auf lange Sicht hinaus wird sich hierauf niemals ein industrielles Unternehmen aufbauen und entwickeln lassen.

b) Natürliche Folgen

Ist auf Grund derartigen Überlegungen zunächst einmal die Entscheidung bezüglich Warensortiment und Kundenkreis gefallen, so muß sich das betreffende Unternehmen darüber klar werden, welche Stellung ihm damit gleichzeitig im Rahmen der Branche zufällt. Wie bereits aus den obigen Ausführungen hervorgeht, liegt der Schwerpunkt desjenigen Unternehmens, das mit Großabnehmern arbeitet, in den kostenwirtschaftlichen Gesichtspunkten und damit vor allen Dingen in der Verbilligung und Bereitstellung der Ware in der Fabrik. Das bedeutet also, daß ein derartiges Unternehmen durch Rationalisierung des inneren Betriebes immer mehr seine Leistungsfähigkeit hinsichtlich Kostenersparnis und damit Preisverbilligung zu verbessern haben wird. Hier tritt also die Frage der eigentlichen Vertriebspolitik nach der getroffenen Vorentscheidung in den Hintergrund. Der Fabrikant wird zum Lieferanten des

Großabnehmers und gerät damit unter Umständen in dessen finanzielle und geschäftliche Abhängigkeit, die ihren Ausdruck in mannigfacher Beziehung finden kann.

Auf der andern Seite liegt der Schwerpunkt für diejenige Firma, welche sich den Kleinabnehmern zuwendet, wie bereits früher erwähnt, in den kapitalwirtschaftlich für sie gegebenen Grenzen und Möglichkeiten. Im Gegensatz zu der vorher erwähnten Gruppe tritt hier die Bedeutung der Vertriebspolitik in den Vordergrund, da es darauf ankommt, ein Absatzfeld für das geführte Warensortiment über eine stark verzweigte, zumeist kaufschwache, trotzdem aber heiß umworbene Kundschaft zu gewinnen und zu erhalten. Die Sicherung und Verbesserung der Absatzwege, die Vereinfachung und Verbilligung der Vertriebsmethoden wird also hier zum vorherrschenden Problem der gesamten Geschäftsführung. Hierbei ist aber zu beachten, daß beide Bestrebungen nicht notwendigerweise gleichgerichtete Auswirkungen haben müssen, sondern vielfach zueinander im Gegensatz stehen. Es kommt also gerade hier darauf an, aus beiden den für die Einzelfirma individuell günstigsten Mittelweg zu finden.

c) Absatzwege und Vertriebsmethoden

Bei der Entwicklung der Absatzwege und Vertriebsmethoden stehen dem Fabrikanten zunächst drei Möglichkeiten offen, die sich sämtlich in der einen oder andern Weise innerhalb der oben geschilderten Grenzen auswirken:

1. Verkauf unter Vermittlung des Großhandels,
2. Verkauf unter Ausschaltung des Großhandels, aber Vermittlung des Einzelhandels,
3. Verkauf unter Ausschaltung des Groß- und Einzelhandels unmittelbar an den letzten Verbraucher,
 - a) durch eigene Verkaufsstellen,
 - b) durch Fabrikversand.

Es kann nicht die Aufgabe dieser Arbeit sein, erschöpfend auf die Vor- und Nachteile der einen oder der andern Verkaufsmöglichkeit einzugehen. Trotzdem sollen wenigstens einige der wichtigsten Auswirkungen hier kurz behandelt werden.

Zunächst muß sich der Fabrikant auch hier wiederum im Rahmen der früher angestellten Überlegungen darüber klar sein, daß in der Regel die Wahl des einen Absatzweges die gleichzeitige Pflege der andern ausschließt. In Sonderheit gilt dies für alle die Bezirke, in denen der Fabrikant versucht, in größerem Umfange durch Errichtung eigener Verkaufsstellen oder durch Entwicklung eines Fabrikversandgeschäftes den Handel auszuschalten und zum letzten Verbraucher unmittelbar vorzudringen. Und zwar läuft hier das Abwehrinteresse des ausgeschalteten Handels durchaus in gleicher Richtung wie die Tatsache, daß ein Vordringen des Fabrikanten zum letzten Verbraucher eine etwa von ihm gleichzeitig zu pflegende Handelskundschaft in ihren Geschäftsmöglichkeiten und damit auch ihrer Abnahmefähigkeit (Kaufkraft) gegenüber den Fabrikanten zerstört.

Des weiteren ist bei der Wahl der einen oder der andern Möglichkeit — wiederum im Rahmen der bereits oben erwähnten, sich aus der individuellen Lage der Einzelfirma ergebenden Grenzen — nach dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung zu prüfen, was der Fabrikant auf der einen Seite zu geben hat, und was er auf der andern Seite dafür einzutauschen vermag.

Ermöglicht der Absatz durch Großhändler, der ja für den Fabrikanten an sich eine Ertragsminderung von der Preisseite (höhere Rabatte!) her bedeutet, eine einfachere Betriebs-, Geschäfts- und Finanzdisposition infolge Bezuges größerer einzelner Liefermengen, geringerer Vorratshaltung auf Fabrik- und Filiallagern, rascherer Zahlungsweise, kleinerer Verkaufsorganisation usw. — alles Dinge, die allerdings vielfach der heutige Großhandel nicht mehr zu bieten vermag — so wird sich die Wahl dieses Weges schon aus dem Grunde empfehlen, weil er den Fabrikanten seiner eigentlichen Aufgabe, nämlich zu fabrizieren, erhält. Das verlangt dann aber auch gleichzeitig, daß der Fabrikant sich selbst gewisse Grenzen in der Einräumung von Mindestmengen, Höchst-rabatten und sonstigen Verkaufskonditionen setzt, unter bzw. über welche er bei Abschlüssen mit Großhändlern nicht hinausgeht. Allerdings ist es hier notwendig, die einzelnen Geschäfte wesentlich individueller zu kalkulieren, als dies meist bisher geschieht.

Wählt dagegen der Fabrikant den unmittelbaren Weg zum letzten Verbraucher unter Ausschaltung des Handels, so muß er sich nicht nur darüber klar sein, daß die Entwicklung eines derartigen Geschäftes zum mindesten auch eine ausreichende Differenzierung im Warensortiment verlangt, die sonst der selbständige Einzelhandel eben durch die Belieferungsmöglichkeit von mehreren Fabriken zu bieten vermag. Er muß vielmehr darüber hinaus auch noch beachten, daß die hierdurch bedingte Verteuerung der Herstellung durch die zu erzielenden Preise (Nettoertrag) ausgeglichen werden muß, wobei festzustellen ist, ob der vom letzten Verbraucher abzüglich der eigenen Vertriebskosten nunmehr gezahlte Preis auch wirklich gegenüber dem vom Handel erzielbaren Ertrag diesen Ausgleich zuläßt. Hierbei ist insbesondere der Einfluß der fixen Kosten auf den Kosten-satz und damit die Rentabilität im Falle eines ungenügenden Absatzes in Rechnung zu stellen.

Das ist aber noch nicht alles. Denn es muß weiter — und dieses ganz besonders — berücksichtigt werden, inwieweit die infolge der notwendigerweise gesteigerten Vorratshaltung auf den Fabrik- und Filiallagern sowie durch sonstige Investitionen vermehrte Kapitalfestlegung durch die beschleunigten Zahlungseingänge von Seiten der Kundschaft (Kasse!) kompensiert werden, bzw. welcher Kapitalbedarf sich hieraus für die Firma ergibt. Kann dieser nicht sichergestellt werden, so treten wiederum die bereits erwähnten Gefahrenmomente kapitalmäßiger Über-spannungen auf, die namentlich bei ungenügendem Ab-satz zu Krisen, ja Zusammenbrüchen führen können.

In beiden Fällen wird also die Möglichkeit, im Rahmen der kapitalwirtschaftlich (Kapital- und Kreditbasis) und kostenwirtschaftlich (Kosten- und Preislage) gegebenen Verhältnisse und unter Berücksichtigung der durch Warensortiment und Kundenkreis bedingten Voraussetzungen einen genügend großen und raschen Umsatz — und zwar bezüglich Bestellung, Lieferung und Zahlung — zu erzielen, von ausschlaggebender Bedeutung sein. Auch in diesem Falle sind also die Grenzen und Möglichkeiten individuell gezogen und damit die Notwendigkeit für das Unternehmen gegeben, eine jede derartige Entscheidung und Maßnahme nur auf Grund einer sorgfältigen Untersuchung eben dieser individuellen Voraussetzungen und Auswirkungen zu treffen.

d) Kooperation zwischen Industrie und Handel

Neben derartigen Sanierungs- und Expansionstendenzen auf Kosten des Handels sind dem Fabrikanten aber an sich auch noch andere Möglichkeiten gegeben, um unter zielbewußter Pflege und Förderung des Handels trotzdem die Erreichung der für den Fabrikanten so wichtigen Umsatzmengen auf auskömmlicher Preislage durch eine Sicherung und Verbesserung der Absatzwege zu erzielen. Die bisher in der Genußmittelindustrie vorhandenen Bestrebungen, die einzelnen Händler an dem Absatz der Fabrikate zu interessieren, beschränken sich zumeist auf die Einräumung rein materieller Vorteile, wie z. B. die Gewährung höherer Rabattsätze, längerer Zahlungsziele usw. als Leistung, wobei die Frage der Gegenleistung von Seiten des Händlers nicht selten stark vernachlässigt wird. Hat doch bereits die gegenseitige Konkurrenz der Fabrikanten die Gewährung derartiger Vergünstigungen auch ohne entsprechende Gegenleistung in der Abnahme bis zu einem Ausmaße getrieben, das kaum mehr als wirtschaftlich vernünftig bezeichnet werden kann. Nichtsdestoweniger wird es, wie die Erfahrung lehrt, schwer sein, hier innerhalb der Fabrikanten einerseits, zwischen Industrie und Handel andererseits, eine Verständigungsbasis zu finden, die hernach in der Praxis auch tatsächlich eingehalten wird.

An sich ist durchaus notwendig, daß auch der Fabrikant nicht nur versucht, den Händler durch die Einräumung günstiger Konditionen materiell für sich zu gewinnen, sondern daß er die Gewährung derartiger Konditionen auch von der ihm gebotenen Gegenleistung abhängig macht. Hierbei erscheint es aber, wie bereits erwähnt, bei den heutigen Verhältnissen fraglich, ob sich eine derartige Gegenleistung nur in Form von Mindestabnahmen (z. B. 100 kg je Großhandels-, 15 kg je Einzelhandels-lieferung) usw. durchsetzen lassen wird, weil das große, von allen Seiten auf den Händler eindringende Warenangebot der Fabrikanten hier genügende Gelegenheiten bietet, derartige Forderungen zu umgehen. Damit wird es für den Fabrikanten nicht nur wünschenswert, sondern auch notwendig, von dem einzelnen Händler als Gegenleistung für die Gewährung günstiger Konditionen weitergehende formelle Verpflichtungen zu verlangen, die insbesondere darin bestehen könnten, bis zu einem gewissen Grade nur Fabrikate der betreffenden Firma zu führen. Demgegenüber kann eingewandt werden, daß es an sich widersinnig ist zu glauben, ein Fabrikant könne heute im einzelnen derartige weitergehende Verpflichtungen von Seiten des Händlers durchsetzen, wenn er auf der andern Seite nicht die weniger weitgehende Bindung in der Mindestliefermenge usw. erreichen kann. Trotzdem sind solche Abkommen durchaus in Erwägung zu ziehen, weil nämlich die weitergehende formelle Verpflichtung für den Händler ein geringeres Risiko und eine vereinfachte Geschäftsführung bedeutet und weil der Fabrikant in einem solchen Falle günstigere Bedingungen, die auch für viele Händler verlockend sein können, anzubieten vermag.

Gelingt nämlich die Durchsetzung einer derartigen Verpflichtung, die z. B. in % des Gesamtumsatzes des Einzelhändlers ausgedrückt werden kann, so würde sich damit gleichzeitig der für diese Verkaufsstelle vom Fabrikanten zu unterhaltende Vertriebsdienst, weiterhin aber auch nach einer gewissen Einlaufzeit die Vorratshaltung und Betriebsdisposition derartig vereinfachen und verbilligen lassen, daß der gegebenenfalls für eine derartige formelle

Bindung zu gewährende höhere Rabatt usw. auf diese Weise sich bezahlt machen würde. Hinzu tritt, daß die in einem solchen Falle gegenüber dem heutigen durch Vertreter betriebenen Verkaufsgeschäfte vorhandene verhältnismäßig gesicherte Absatzmöglichkeit auch für den Fabrikanten eine Risikominderung bedeutet und ihm damit auch außerhalb der reinen Rentabilitätsabwägungen im Sinne einer gesunden Wirtschaftsführung nicht unerhebliche Vorteile bietet.

Inwieweit eine derartige formelle Bindung im einzelnen praktisch durchsetzbar sein wird, kann generell nicht beurteilt werden. Jedenfalls ist aber hier u. U. eine Möglichkeit gegeben, um aus dem gegenwärtigen Chaos in den Absatzwegen und Vertriebsmethoden wenigstens im Einzelfall herauszukommen. Zudem könnten sich hierdurch zwischen dem einzelnen Fabrikanten oder bestimmten Fabrikantengruppen (vgl. die untenstehenden Ausführungen) und einem Netz von Handelsstellen neue Wege und Formen eines kooperativen Zusammengehens entwickeln, bei denen zwar alle Beteiligten selbständig bleiben, trotzdem aber aneinander durch freiwillig abgeschlossene Verträge in einer ganz bestimmten Weise gebunden sind. Derartige Versuche scheinen um so eher durchführbar, weil sie einmal der Unternehmerinitiative und der individuellen Anpassung an die jeweiligen Verhältnisse den notwendigen Spielraum lassen, andererseits aber neue Organisationsformen auf branchenmäßiger Grundlage zwischen Industrie und Handel schaffen, welche zwar die freie Konkurrenz zwischen derartigen Gruppen ermöglichen, trotzdem aber die Zersetzung von Betrieb und Markt im Warenwege Erzeugung — Verbrauch vermeiden. Zudem wird es hier möglich, auf dem Wege des freien Vertrages im Rahmen der für deutsche Verhältnisse nun einmal gegebenen begrenzten Kapital- und Kreditverhältnisse neue Formen und Wege des Wirtschaftens zu finden, welche zur Gesundung von Branche und Wirtschaft beitragen können, ohne daß darum zwangsweise Eingriffe, von welcher Seite sie auch immer kommen mögen, notwendig werden.

Ermöglichen einem Fabrikanten die nun einmal für ihn gegebenen Verhältnisse im Rahmen aller derartigen Überlegungen eine auskömmliche Entwicklung seines Unternehmens nicht, so bleibt ihm als letzter Ausweg nur der gruppenweise Zusammenschluß mit andern Fabriken übrig. Eine solche Notwendigkeit kann im Verkaufsgeschäfte z. B. dann gegeben sein, wenn ein Fabrikant, bei aus kapitalwirtschaftlichen Gründen beschränktem Warensortiment, allein den Aufbau seines Verkaufsdienstes umsatz- und kostenmäßig nicht mehr zu entwickeln oder durchzuhalten vermag. Dann wird — wenn ein geeigneter Großhandel nicht vorhanden ist — er vorteilhaft sein, sich unter einander ergänzenden Fabrikanten (gegebenenfalls noch unter weitergehender Fabrikationsverständigung) zu Verkaufsgemeinschaften zusammenzuschließen, die dann also gleichsam die Aufgabe des fehlenden Großhandels übernehmen sollen. Derartige Verkaufsgemeinschaften sind in mannigfacher Form denkbar. Sie brauchen nicht notwendigerweise juristische Personen zu sein, sondern können schon in einfachen Abmachungen bestehen, welche gemeinsame Vertretungen durch selbständige Agenten zu gleichen oder ähnlichen Bedingungen vorsehen. Auch hier ist durchaus die Möglichkeit gegeben, derartige Vereinbarungen zunächst nur für den einen oder andern Verkaufsbezirk einzugehen und bezüglich des weiteren Aus-

baues die hier gemachten Erfahrungen, die übrigens von Fall zu Fall verschieden sein werden, abzuwarten.

Derartige Verkaufsgemeinschaften sind aber auch dann innerhalb einer Gruppe von Fabrikanten durchführbar, wenn es sich darum handelt, mit einem bestimmten Händlernetz in die oben erwähnte kooperative Bindung einzutreten. Inwieweit an derartigen Gemeinschaften auch miteinander konkurrierende Fabrikanten beteiligt werden können, wird in allererster Linie von dem Verständigungswillen und der Einsicht der Einzelnen abhängen. Jedenfalls muß darüber Klarheit bestehen, daß eine derartig weitgehende Einbeziehung miteinander konkurrierender Einzelunternehmen in jedem Falle von vornherein die Verwirklichungs- und Durchhaltungsmöglichkeit einer derartigen Verkaufsgemeinschaft erschwert. Denn letzten Endes bindet hier nur das gemeinsame Interesse, das nicht nur erkannt, sondern auch erprobt sein will. Die Versuche und Erfahrungen allerdings, die gerade mit solchen Verkaufsgemeinschaften gemacht wurden, sind nicht sehr ermutigend. Das kommt vor allen Dingen wohl daher, weil gerade in der Genußmittelindustrie der eigene Gestaltungswillen und die eigene Unternehmerinitiative auf dem Weg zum Wirtschaftserfolg maßgebend sind.

e) Kontingente oder Konzessionen ?

Es ist im Rahmen der hier gemachten Ausführungen bewußt davon abgesehen worden, auch auf alle diejenigen Möglichkeiten einzugehen, welche gegebenenfalls auf dem Wege der Kontingentierung o. dgl. aufgegriffen werden können. Ein derartiger Verzicht erfolgte aus dem Grunde, weil die Genußmittelindustrie als Ganzes für alle derartigen „Regelungen“ nach der Verkaufseite hin keineswegs geeignet erscheint. Handelt es sich doch hier einerseits um einen Güter des täglichen Bedarfes herstellenden Wirtschaftszweig, andererseits aber um eine stark individuellen Geschmacksrichtungen unterworfenen Branche, welche der feinfühligsten Einstellung auf die wechselnden Bedürfnisse der Kundschaft bedarf und daher weder eine Reglementierung, noch eine Unterbindung der Unternehmerinitiative vertragen kann, will anders man ihr nicht von vornherein jede weitere Entwicklungsmöglichkeit nehmen. Die Genußmittelindustrie wird daher wie jeder ähnlich gelagerte Wirtschaftszweig die Gesundung des Marktes im wesentlichen durch eine Gesundung der einzelnen Unternehmen anzustreben haben.

Nichtsdestoweniger ist und bleibt für die Zukunft bei allen Verbesserungsmaßnahmen im Rahmen von Industrie und Handel die Frage zu prüfen, ob und inwieweit nicht zur Gesundung gerade des Marktes gegebenenfalls die Einführung einer staatlich strenger gehandhabten Konzessionierung der letzten Verkaufsstellen angestrebt werden muß, wobei vor Konzessionserteilung an feste oder fliegende Händler, Automaten usw. die Bedürfnisfrage einer eingehenden Nachprüfung zu unterziehen sein würde. Die Einführung einer solchen Konzession mag heute manchem von Vorteil erscheinen. Es verbinden sich aber auf der andern Seite auch erhebliche Nachteile damit. Beide im einzelnen näher zu untersuchen und abzuwägen, geht über den Rahmen dieses Aufsatzes hinaus. Bei den augenblicklich in weiten Kreisen der Wirtschaft vorhandenen Bestrebungen wird es notwendig werden, gerade das „Für und Wider der Konzessionierung“ in besondern Arbeiten zu klären.

Die Elastizität der industriellen Selbstkosten in Krisenzeiten

Von Prof. Dr.-Ing. H. D. BRASCH, Hamburg¹⁾

Wenn heute aus bekannten Gründen von der zunehmenden Erstarrung unserer Wirtschaft gesprochen wird, so kann man darunter nur die Summe der Einzelwirtschaften verstehen. Nicht die Volkswirtschaft. Im Gegenteil, angesichts der ungeheuren Belastungsstöße, welche die Volkswirtschaften in den letzten Jahren auszuhalten hatten, muß man sagen, daß unsere Volkswirtschaft weitgehend geschmeidig geblieben ist. Die Produktions- und Konsumrückgänge früherer Zeiten waren ein Kinderspiel gegenüber dem, was wir heute erleben. Der ausgesteuerte Arbeitslose, der heute nur noch die Notdurft seines Lebens fristet, war vielleicht vor drei Jahren mit dem sechs- oder achtfachen Betrag als Käufer auf dem Markte, um Fahrrad, Radio, Bücher, Süßigkeiten, Haarwasser zu kaufen. Wie ungeheuer ist diese Anspannung gegenüber Zeiten, in denen die Bedürfnisse der Massen über Essen und Kleidung kaum hinausgingen! Und doch werden diese Spannungen von der Gesamtwirtschaft ertragen. Wohl spürt man ein Zittern, wie bei gewaltig beanspruchten Wellen und Rädern, aber keinen Bruch, der eine akute Katastrophe, ein Ende des wirtschaftlichen Systems überhaupt, bedeutete. Wirtschaftsformen, die das aushalten, sind noch nicht dazu verurteilt abzutreten und andern Formen Platz zu machen, die wohl eine ungeheure Verlockung für Hoffnungslose, aber keine Gewähr für wirkliche Besserung enthalten!

Die Verteilung dieser Spannung freilich zeigt, auf wessen Kosten die Volkswirtschaft sich ihre Elastizität bewahrt hat. Denn die Einzelwirtschaften, die dem reinen Verbraucher, dem Erwerbslosen, gegenüberstehen, müssen die Last dieses Verbrauches mittragen, und die größere Starrheit ihrer Kosten wird gerade mit durch diese Anspannung bedingt. Jede Kostenanpassung durch Einschränkung erhöht zunächst durch gesteigerte Arbeitslosigkeit die festen Kosten der Volkswirtschaft, die auf die einzelnen Betriebe automatisch zurückfallen.

Die zunehmende Erstarrung in der Kostengestaltung der Einzelwirtschaften gegenüber etwa der Zeit vor 30 oder 50 Jahren ist allgemein bekannt. Zweifellos hat der moderne Industriebetrieb durch technische, geistige und marktmäßige Veränderungen viel an Geschmeidigkeit eingebüßt. Es ist die Lehre von den festen Kosten, die heute unser Denken bei der Betrachtung industrieller Kostengestaltung beherrscht²⁾. Die festen Kosten sind es, gegen die der Betrieb überall stößt, wo er elastisch den Schwankungen der Werte, des Marktes oder der eigenen Beschäftigung zu folgen sucht. Nehmen wir die bekannte Kostengliederung in Material, Veredelungslöhne (produktive Löhne) und Unkosten an, so finden wir überall Hemmungen bei diesem Bestreben.

Die Starrheit der einzelnen Kostenarten

Die Starrheit der Materialpreise, die nur zögernd dem Konjunkturverlauf zu folgen pflegten, soweit es nicht börsenmäßig gehandelte Rohstoffe ohne Zollschutz

¹⁾ Vortrag anlässlich der Wissenschaftlichen Tagung des VDI am 15. Oktober 1932.

²⁾ Hier hat vor allem Schmalenbach bahnbrechend gewirkt.

waren, wird verstärkt durch die Kartellierung wichtiger Grundstoffe. Die Höhe der Roheisen- und Stahlpreise in Deutschland gegenüber dem freien Weltmarkt, der Öl- und Benzinpreise, kurz der durch Kartellierung oder Zollschutz geregelten Preise muß den Betrieb um so schärfer treffen, dessen Fertigprodukt diesen Schutz entbehrt. Die Entwicklung der freien und geregelten Warenpreise in Deutschland, die regelmäßig vom Institut für Konjunkturforschung veröffentlicht werden, zeigt eine geradezu frappante Gegenläufigkeit beider Kurven (Abb. 1).

Die Starrheit tariflich festgelegter Löhne, die ja nicht nur den eigenen Betrieb, sondern als Lohnanteil der Vor- und Nachstufen des Fabrikates die ganze Wirtschaft entscheidend beeinflussen, ist oft als weiteres Hemmnis kurzfristig elastischer Anpassung bezeichnet worden. Soweit sie gegen die Konjunktur starr bleiben, mit Recht; mit Unrecht aber da, wo sie wesentlich eher und stärker gefallen sind als die Preise der Fabrikate, die mit ihnen hergestellt werden. Wer die Vorgänge bei der großen Preissenkungsaktion der Regierung zu Jahresbeginn näher verfolgt hat, wird wenigstens seine eigenen Gedanken über diesen Sektor der Kostengebarung gehabt haben. Wie weit es hier möglich ist, durch Kostenanpassung auch eine Belebung des Marktes zu erreichen, ist jedenfalls im Laufe dieser Krise wohl kaum jemand klar geworden.

Wir sind gewohnt, die Material- und Lohnkosten als proportionale Kostenelemente zu betrachten, d. h. als solche, die in ihrer Gesamtheit, als Gesamtkosten, mit der Erzeugung steigen oder fallen, also beim einzelnen Produkt, als Einzelkosten, je Stück gleich bleiben. Anders bei den Unkosten. Diese sind nur zu einem sehr geringen Teil proportional oder annähernd proportional. Ein wesentlicher Teil folgt den Beschäftigungsschwankungen nur träge, er ist bei den Gesamtkosten unterproportional, bei den Einzelkosten degressiv. Ein anderer Teil endlich ist von der Beschäftigungshöhe überhaupt unabhängig, er ist bei den Gesamtkosten fest, bei den Einzelkosten stark degressiv, oder wie man es formuliert hat, ultradegressiv³⁾. Wir wollen von den Kosten, die stärker als die Beschäftigung wachsen, die also überproportional oder beim Einzelprodukt progressiv sind, nur kurz sprechen; denn sie sind nach allgemeiner Ansicht in all den Fällen ohne Interesse, wo der unterbeschäftigte Betrieb nach Sättigung schreitet, um sein Kostenoptimum zu erreichen. Sie treten nur dann hervor, wenn Überbeschäftigung eintritt, ein Zustand, den wir nur noch aus längst vergangenen Zeiten kennen. Immerhin

³⁾ Wir folgen hier der Terminologie Lehmanns.

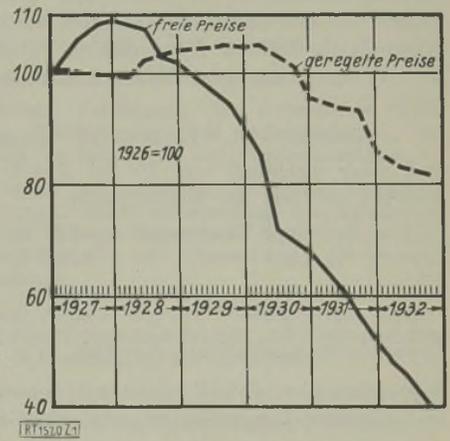


Abb. 1. Kennziffern der freien und geregelten Preise 1927 bis 1932, vierteljährliche Ziffern

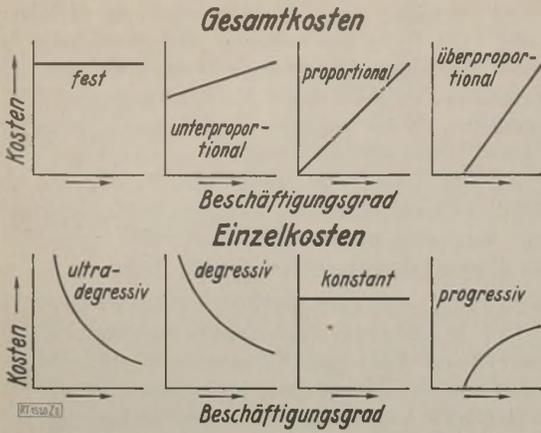


Abb. 2. Abhängigkeit der Kosten vom Beschäftigungsgrad

werden wir noch sehen, daß auch sie eine Bedeutung während der Krisenjahre gehabt haben (Abb. 2).

Verlustcharakteristik verschiedener Betriebe

Das Gesamtbild der Kosten, die sich aus proportionalen, degressiven und festen Kostenteilen zusammensetzen, ist stets unterproportional oder degressiv. Der Erlös aus dem Umsatz, der proportional mit der Erzeugung wächst (wir wollen hier diesen einfachsten Fall unter Ausschaltung jeglicher Arbeit auf Lager konstruieren), schneidet demnach die Kostenlinie in einem bestimmten Punkte, unterhalb dessen der Betrieb mit Verlust arbeitet. Wir nennen ihn daher den **Verlustpunkt**. Je weiter er von der vollen Beschäftigung entfernt nach unten liegt, desto weniger gefährdet ist der Betrieb bei Unterbeschäftigung. Die Lage dieses Punktes ist abhängig von dem Verhältnis der proportionalen zu den festen (oder degressiven) Kostenteilen und von der Gewinnspanne. Je niedriger die Gewinnspanne und je höher der feste Kostenanteil ist, desto höher liegt der Verlustpunkt. Ein Betrieb, dessen Selbstkosten bei voller Beschäftigung ($\beta=100$) = 100 sind und sich zusammensetzen aus

Material = 30, Löhne = 30, Unkosten = 40

(und zwar wachsend von 30 bei $\beta=0$ bis auf 40 bei $\beta=100$), und dessen Gewinnspanne = 20, d. h. dessen Erlös bei voller Beschäftigung = 120 ist, hat seinen Verlustpunkt bei $\beta=62$. Bei gleichem Kostenaufbau und

Gewinnspanne = 15 liegt der Verlustpunkt bei $\beta=66$

„ = 10 „ „ „ „ $\beta=75$

„ = 5 „ „ „ „ „ $\beta=85$

Diese Zusammensetzung entspricht verhältnismäßig einfachen handwerksmäßigen Betrieben, etwa der Herstellung mittlerer Maschinen in wechselnder kleiner Reihenfertigung. So wie der Unkostenanteil wächst, wie bei der Massenfertigung von Apparaten o. ä., so verschiebt sich der Verlustpunkt zum Nachteil der Betriebselastizität. Ist z. B.

Material = 10, Löhne = 30, Unkosten = 60,

und zwar wachsend von 50 bei $\beta=0$ bis auf 60 bei $\beta=100$, so liegt der Verlustpunkt

bei einer Gewinnspanne = 20 bei $\beta=72$

„ „ „ = 15 „ „ $\beta=76$

„ „ „ = 10 „ „ $\beta=82$

„ „ „ = 5 „ „ $\beta=91$

(gestrichelte Kostenlinien der Abb. 3).

Wir sehen also, daß Betriebe mit hohem Unkostenanteil und geringer Gewinnspanne, also die Betriebe der tech-

nisch hochstehenden Massenerzeugung, weitaus empfindlicher gegen krisenhaften Beschäftigungsrückgang sind als einfachere Betriebe. Ihr hoher Anteil fester Kosten (im Beispiel = 50) läßt sie schon bei geringerer Unterbeschäftigung in den Bereich der Verluste gleiten. Bei ihnen ist also der Zwang zur Anpassung gebieterischer als bei einfacheren Betrieben. Wie hoch also der Anteil der festen Kosten an den Gesamtkosten ist, ist eine Art Lebensfrage für den Betrieb.

Wo stecken die festen Kosten?

Klarheit über die Höhe der festen Kosten ist daher der erste Schritt einer elastischen Kostenanpassung. Teilt man einen Betrieb nach Kostenstellen auf in

- Werkstätten,
- Hilfsbetriebe (Lager, Kontrollen, Werkzeugbau, Kraftzentrale usw.),
- Betriebsbüros,
- Vertriebs- und Verwaltungsbüros

und sammelt die entfallenden Unkosten, so wird man fast stets die erstaunliche Entdeckung machen, daß die Unkosten der Werkstätten gering sind gegenüber denen der andern Kostenstellen. Ja noch mehr: man wird mit Verwunderung feststellen, daß kein gar so großer Unterschied vorhanden ist zwischen Werkstätten mit Maschinenbetrieb und Montage-Werkstätten. Lediglich Automaten- und Stanzbetriebe werden hier ungünstiger abschneiden. Eine Aufteilung von 100 000 RM Unkosten auf diese Betriebe bei einer produktiven Lohnsumme von 50 000 RM zeigt etwa folgendes Bild:

	a	b	c	d
	Werkstätten	Hilfsbetriebe	Betriebsbüros	Vertrieb u. Verwaltung
RM	20 000	20 000	5000	55 000
% der prod. Löhne	40	40	10	110

Dieses Ergebnis, das man bei zahlreichen Betrieben der Fertigwarenindustrie so oder ähnlich finden kann, widerlegt die landläufige Auffassung von der Kostspieligkeit des reinen Betriebes gegenüber den angegliederten Abteilungen. Es zeigt auch, wo eine Kostenanpassung mit Erfolg einzusetzen hat.

Man kann bei dem obigen Beispiel ganz roh sagen, daß von den Gesamtunkosten von 100 000 RM 80 000 RM mehr oder weniger fest sind. Denn alle Kosten der Hilfsbetriebe, Lager, des Vertriebes und der Verwaltung sind

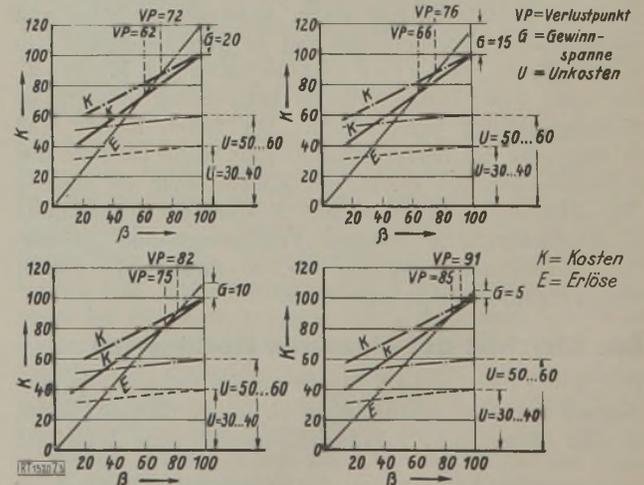


Abb. 3. Kostenlinien und Verdienstpunkte bei Gewinnspannen von 5 bis 20

Bereitschafts- und Werbungskosten; sie steigen oder fallen nicht automatisch mit der wechselnden Produktion, und auch wenn sie anpaßbar sind, so meist nicht sofort und keineswegs voll proportional.

Sehen wir uns nun die Kostenarten an, aus denen sich obige Gesamt-Stellenkosten zusammensetzen:

Reparaturen und Instandhaltung, Hilfslöhne, Betriebsmaterial, Kohle, Gas, Wasser, Strom, Gehälter, soziale Lasten, Versicherungen, Postkosten, Reisen, Reklame und Werbung,

so finden wir, daß nur wenige von ihnen rein oder annähernd proportional verlaufen. Schon in den Hilfslöhnen steckt ein fester Bereitschaftsrest, der den Verlauf dieser Kostenart wohl annähernd, aber nicht absolut proportional gestaltet: sie sind stets etwas unterproportional. Reparaturen und Instandhaltung enthalten ebenfalls feste Kostenelemente, und von dem Verbrauch an Wasser, Gas und Strom trifft das schon auf Grund der meisten Werkstatrtarife zu, die oft beträchtliche Leistungs- oder Grundgebühren anrechnen. Die Gehaltskosten auch der Betriebsbeamten und Meister sind eher fest als proportional, und so finden wir, daß selbst in den Werkstattkosten ein nicht unerheblicher fester Kostenanteil enthalten ist. Von den 40 % Unkosten (auf die produktiven Löhne bezogen) dieser Gruppe lassen sich je nach Art des Betriebes 10 bis 20 % als fest ausscheiden. Es bleiben also 30 % bis 20 % rein proportionale Unkosten, zu denen noch einige proportionale Elemente der Hilfsbetriebe usw. mit 5 % bis 10 % kommen, so daß sich bei unserm Beispiel von etwa 30 % bis 35 % proportionalen Unkosten sprechen läßt.

Diese Aufteilungen erheben natürlich weder Anspruch auf eine mathematische Exaktheit noch auf Allgemeingültigkeit. Sie sollen aber den Weg zeigen, auf dem man sich ein Bild von diesem entscheidenden Gebiet der Kostenbearbeitung machen kann. Die festen Kosten beherrschen unsere Produktion weit stärker, als vielfach geglaubt wird.

Alle Kosten wollen fest werden

Denn was selten erkannt und ausgesprochen wird, weil es unserer algebraisch-statischen Betrachtungsart widerspricht: die meisten Kosten haben ein Bestreben, fest zu werden. Sie sind ja nicht a priori proportional oder fest, sondern das betriebliche Leben macht sie erst dazu. Es wandelt sie um. Es ist ein Wahn zu glauben, daß z. B. die produktiven Löhne rein proportional sind. Wir betrachten sie so, als wären sie es, um besser und rascher kalkulieren zu können, wie aber ist es in Wirklichkeit?

Zwar werden bei nachlassender Beschäftigung Teile der Belegschaft entlassen. Die produktiven Löhne fallen proportional. Andere Arbeiter aber wünscht der Meister, der Betriebsleiter zu behalten. Der durchschnittliche Meister ist ja überhaupt kein Freund von Entlassungen. Er hält seine Leute, solange er kann. Hat er keine Arbeit mehr für sie, so werden Hilfsarbeiten angesetzt oder größere Instandsetzungen beantragt. Natürlich geht das nie lange, wenn der Betrieb gut geleitet und durchsichtig organisiert ist. Aber fast stets läßt sich bei sinkender Konjunktur eine solche Periode ziffernmäßig erkennen, wo die produktiven Löhne ziemlich rasch sinken und gleichzeitig die Hilfslöhne steigen: jene haben sich in diese verwandelt, sind von proportionalen zu festen Kostenteilen geworden.

Auch der verantwortliche Betriebsleiter kann aus sozialen Gründen oder um eingelernte Facharbeiter nicht zu verlieren, ähnlich handeln. Dasselbe Bild ist die Folge.

Analogieschlüsse lassen sich beim Werkstoffverbrauch ziehen. Unausgenutztes Material frißt Zinsen und unterliegt der Gefahr zu veralten und wertlos zu werden, bevor die nächste Konjunkturlücke seinen Verbrauch gestattet. Die Zinskosten wie die etwa notwendigen Wertminderungsposten sind feste Kosten, die aus ungenutzter Materialkapazität herrühren.

Unsere heutigen Systeme der Divisions- wie der Zuschlagskalkulation verwischen wohl diese Tendenzen; aber sie müssen uns gegenwärtig bleiben als mächtige Kräfte, da sie dauernd Kosten von der Proportionalität weg zur Fixität zu ziehen, dauernd unseren Kostenapparat starrer zu machen bestrebt sind.

Was macht den Betrieb geschmeidig?

Die Gegenkräfte, die ihn elastisch zu halten suchen, sind dreifach: natürliche Geschmeidigkeit, organische Beeinflussung und reglementierte Einwirkung. Natürliche Geschmeidigkeit weisen diejenigen Kostenteile auf, die mengenmäßig einen proportionalen oder unterproportionalen Charakter haben, und die preismäßig mit abnehmender Konjunktur zu fallen pflegen. Hilfslöhne und Betriebsmaterial gehören neben Werkstoff und produktivem Lohn hierher in erster Linie, ferner die sozialen Abgaben, die sich automatisch mit der Lohn- und Gehaltssumme ermäßigen.

Organische Beeinflussung erfahren in Krisenzeiten fast alle Kostenelemente. Ich verstehe darunter alle Maßnahmen des einzelnen Betriebes, Kosten und Beschäftigungsgrad in Einklang zu bringen und die bedrohliche Nähe des Verlustpunktes möglichst weit hinauszuschieben. Denn die Gefahr seiner Unterschreitung droht ja bei rückläufiger Konjunktur nicht nur infolge Beschäftigungsrückgangs, sondern auch infolge von Preisermäßigungen des Fertigfabrikates, was sich schematisch gesehen so auswirkt, daß der Betrieb seine Charakteristik eines 20 %-Gewinn-Betriebes und eines Verlustpunktes von z. B. 72 % der Vollbeschäftigung gegen die eines 10 %-Gewinn-Betriebes eintauschen muß, dessen Verlustpunkt schon bei 82 % der Vollbeschäftigung beginnt.

Die organischen Maßnahmen der Geschmeidigmachung können rein oder überwiegend kaufmännisch oder technisch organisatorisch sein. Die ersten zielen darauf ab, den Preis der Kostenträger zu senken, z. B. durch billigeren Einkauf der Roh- und Werkstoffe, durch Lohnabbau bei tariflosem Zustand, durch Ersatz teurerer Arbeitskräfte durch billigere. Die letzten wollen den Mengenverbrauch der Kostengüter vermindern. Das bedeutet

beim Werkstoff: sparsamere Konstruktion,

beim direkten Lohn: Verkürzung der Arbeitszeiten durch Zeitstudien, Veränderung von Arbeitsgängen, Benutzung von Vorrichtungen und Sondermaschinen,

beim Reparaturdienst: Beschränkung auf die notwendigsten Instandhaltungen unter Ausschaltung der Anlageteile, die zur Zeit infolge Unterbeschäftigung stillstehen, genaue Vorkalkulation und Überwachung der Instandhaltungsaufträge,

bei den Hilfslöhnen: Auflösung von Förderkolonnen, Zusammenlegung von Werkstätten, Lagern und Kontrollstellen, allgemeine Einschränkung der Arbeitszeit.

Die Einführung von Kurzarbeit, die meist erst in einem fortgeschrittenen Stadium des Beschäftigungsrückgangs er-

folgt, wirkt sich besonders deutlich auf die Kostengestaltung aus. Wenn 40 Hilfsarbeiter an allen möglichen Stellen für 200 produktive Arbeiter nötig sind, so stehen bei vollem Betrieb von 200 Std/Monat gegenüber

40 000 produktive Stunden 8000 Hilfslohnstunden
= 20 % der Arbeiterstunden.

Eine Entlassung von 50 produktiven Arbeitern ermöglicht meist keine entsprechende Entlastung der Lager, Werkzeugausgaben, Kontrollen, Krane, Fahrstühle usw. Es stehen dann im ungünstigsten Falle gegenüber

30 000 produktive Stunden wieder 8000 Hilfslohnstunden
= 27 % der Arbeiterstunden.

Setzt man aber, ohne Entlassungen vorzunehmen, die monatliche Stundenzahl auf 150 herab, so verringern sich auch automatisch die Hilfslohnstunden, denn auch die Hilfsarbeiter können nun verkürzt arbeiten. Wir haben dann

30 000 produktive Stunden gegen 6000 Hilfslohnstunden
= wieder 20 % der Arbeiterstunden.

Die gleichen Gesichtspunkte gelten auch für Betriebsmaterial und Gehälter. Beide sind nur dann elastisch zu halten, wenn man alles daran setzt, wenigstens kurze Zeit annähernd vollen Betrieb zu haben. In der neuerdings vielfach statthaften Kurzarbeit von Betriebsangestellten unter entsprechender Gehaltskürzung besitzt man ein solches Mittel auch bei den Gehaltskosten, wenigstens bis zu einer gewissen unteren Grenze von meist 15 bis 20 % der vollen Gehaltssumme.

Bei fortschreitender Schrumpfung kommen für die Anpassung der Gehaltskosten — neben allgemeinem Gehaltsabbau und Entlassung einzelner Kräfte — einschneidendere Vorkehrungen in Betracht. Unrentable Abteilungen läßt man eingehen, wobei stets zu untersuchen ist, wie weit dadurch weitere Umsatzrückgänge eintreten, die wiederum einen Teil der Betriebsunkosten ungedeckt werden lassen. Schließlich wird man notgedrungen zu einfacheren Organisationsformen zurückkehren, von denen man allerdings weiß, daß sie meist Nachteile wiederbringen, die man früher behoben hat. Das bedeutet einen Verzicht auf manche Kontrolle, Zwangsläufigkeit und Übersicht, die den Betrieb zuvor vor Schaden behütet hatten. Ziffern und Einblicke, mit denen man zu arbeiten gewohnt war, werden fehlen; stärkere persönliche Belastungen mit Umsicht und Verantwortung bei schon vorhandenem Personalmangel und bei einer durch Einschränkungen schon psychisch bedrückten Mitarbeiterschaft werden auch nur in gewissen Grenzen möglich sein. Solche Rückkehr zu primitiven Betriebsformen wird daher nur höchst ungern und, soweit man weiß, ziemlich selten vollzogen.

Die Versicherungskosten gestatten eine Anpassung, soweit Verträge kündbar sind. Man wird neue Abschlüsse auf niedrigerer Basis und teilweise auch zu günstigeren Sätzen vornehmen können.

Von den übrigen Kosten sind Reisen und Werbungskosten durch einfache Sparsamkeit zu beeinflussen. Eine eigentliche Charakteristik besitzen diese Kosten ja nicht; die Reklame-Etats können ziemlich unabhängig von der augenblicklichen Beschäftigung aufgestellt werden. Die Telegramm- und Telephonkosten verlaufen bei entsprechender Beobachtung ebenfalls verhältnismäßig geschmeidig, während die Portokosten eher starr sind und auch kaum ohne

Benachteiligung der Werbung beschnitten werden können. Die organisationstechnischen Maßnahmen, um diese Entwicklungen zu beherrschen, sind im Grunde nicht sehr verwickelt. Kurzfristig zu überwachen sind eigentlich, wenn man einen gesunden Betrieb mit geregelter Kontrolle und Kostenrechnung zugrunde legt, nur die Reparaturen und Hilfslohne. Und da jene meist zum überwiegenden Teil aus Reparaturlöhnen bestehen, bleiben eigentlich nur die Gesamthilfslohne scharf im Auge zu behalten. Ihre Ziffern muß man allerdings so schnell wie nur irgend möglich kennen. Ein, spätestens zwei Tage nach der Lohnzahlung soll der Betriebsleiter die produktiven und die Hilfslohne seiner Werkstätten oder Fabriken in absoluten Werten und Prozentzahlen in der Hand haben. Diese wöchentlichen Übersichten gestatten ein sofortiges Eingreifen. — Beim Betriebsmaterial genügen monatliche Nachweise, bei den Gehältern, Reise- und Werbungskosten ebenso oder noch längere Perioden, da sie in mittleren Betrieben vom Leiter meist auch ohne jede Nachweisung überblickt werden können. Budgets oder Standardziffern können bei richtiger Anwendung und Interessierung der Werkstätten- und Abteilungsleiter dabei von Nutzen sein.

Die dritte Gruppe der reglementierten Maßnahmen stellt im Grunde kein Lob für die eigengesetzliche Geschmeidigkeit unserer Wirtschaft dar. Hierher gehören z. B. die Abänderungen von Tarifverträgen und Kartellpreisen, die wesentlich mehr jugendliche Elastizität zu zeigen pflegen, wenn es aufwärts geht als beim Abstieg. Ferner aber haben wir diesmal — und nicht allein in Deutschland, wenn auch hier besonders kräftig und umfangreich — eine staatliche Fürsorge um die Elastizität der Wirtschaft kennengelernt, die in der Wirtschaftsgeschichte beispiellos ist. Preise, Löhne, Arbeitszeiten, Arbeitsbeschaffungen — nichts ist von dieser Behandlung auf dem Verordnungswege verschont geblieben.

Diese staatlichen Eingriffe zur Regelung der Wirtschaft sind von vielen Seiten befehdet worden. Wie aber auch später das Urteil lauten mag, unser Wirtschaftsorganismus erhält durch diese Eingriffe ein ganz bestimmtes Gesicht, das recht verschieden ist von dem Ideal der freien Privatwirtschaft, unter der sich frühere Krisen abgespielt haben.

Wir stehen vor dem erstaunlichen Bild: Elastizität wird diktiert!

Wie verliefen die Kostenlinien in den letzten Jahren . . .

Wir leben unter dem Eindruck einer zunehmenden Erstarrung der industriellen Kosten, und viele rufen schon, daß an ihr die kapitalistische Welt zugrunde gehen wird. Wie aber haben sich die Kosten der Industriebetriebe in den letzten Jahren entwickelt? Stehen wir wirklich so dicht vor einem Erstarrungstod?

Nein! Wir müssen vielmehr feststellen, daß unsre Wirtschaft im allgemeinen während dieser Krise eine ganz erstaunliche Elastizität bewiesen hat, eine Geschmeidigkeit, die man ihr vorher kaum zugetraut hat. Das vielgeschmähte Gebäude des kapitalistischen Systems, in dessen Balken wir es alle schon knistern und rieseln hören, hat eine überraschende Anpassungskraft gezeigt. Die zahlreichen Zusammenbrüche dieser Jahre beweisen nicht das Gegenteil. Wer von uns hätte es vor fünf Jahren für möglich gehalten, daß ganze Industrien, und zwar solche mit überwiegend festen Kosten, jahrelang mit einem

Bruchteil ihrer Kapazität laufen können, ohne in kurzer Frist alle ihre Reserven verbraucht zu haben? Den Beweis dieser Lebenskraft, die nur durch Anpassung möglich war, müssen wir zu den erregendsten Erfahrungen unserer Krise zählen.

In den folgenden Diagrammen sind die Werte einiger Betriebe der Maschinen-, Apparate- und Werkzeugindustrie zusammengestellt, die uns ein Bild von der tatsächlichen Elastizität ihrer Kosten vermitteln. Zugrunde gelegt habe ich dabei das bekannte Beschäftigungs-Kosten-Diagramm, also die Werte nicht über dem Zeitverlauf aufgetragen, sondern so, wie sie beim jeweiligen Beschäftigungsgrad angefallen sind. Der ist aber in den letzten Jahren, wenn man von untergeordneten Schwankungen absieht, ständig gefallen, so daß man die Bilder auch als Zeitdiagramme auffassen kann, nur daß man sie von rechts nach links lesen muß.

Da sind zunächst zwei Betriebe mit annähernd gleicher Kostenzusammensetzung, die ich auf die Formel

$$\text{Material} = 30, \text{ Lohn} = 30, \text{ Unkosten} = 40$$

(alles auf volle Beschäftigung bezogen) gebracht habe (Abb. 4). Der in der Abb. links gezeigte Betrieb arbeitete jedoch normal mit 10% Gewinn, der rechte mit 20% Gewinn. Die Beschäftigung von 1928 bzw. 1929, d. h. die letzte Beschäftigungsspitze wurde als $\beta = 100$ gesetzt. Die Rohstoffe verbilligten sich um 10%, als der Betrieb nur noch 85% beschäftigt war. Bei $\beta = 80\%$ mußten die Verkaufspreise um 10% gesenkt werden, der Betrieb begann mit Verlust zu arbeiten. Der Auftragseingang sank weiter; infolge verschiedener Lohnreduktionen von insgesamt 15% verschwand der Verlust, trotzdem β inzwischen auf 75 zurückgegangen war. Darunter geriet der Betrieb erneut in Verlust. Eine Unkostenreduktion von etwa 15%, die sich erst bei $\beta = 65$ voll auswirkte (die einzelnen Etappen der Lohn- wie der Unkostensenkung sind in je einen Zeitpunkt zusammengezogen worden), brachte die Kostenlinie wieder auf die Umsatzlinie herab, doch fiel der Umsatz weiter, und der Betrieb arbeitet zur Zeit bei etwa $\beta = 55$ mit Verlust.

Hier hat die früh notwendige Preisermäßigung verderblich gewirkt. Der Verlustpunkt ist von normal $\beta = 75$ auf 80 heraufgerückt. Allerdings sind durch die Anpassungen die Verluste klein gehalten worden; sie betragen heute bei $\beta = 55$ nur 0,4 des Verlustes, der bei gleichen Preisen und Kosten sonst eingetreten wäre.

Günstiger liegt der rechte Betrieb. Seine Material- und Lohnkosten verbilligten sich lange vor dem Preisrückgang von 13%, der erst bei $\beta = 70$ eintrat. Auch dann arbeitete der Betrieb mit noch einem kleinen Gewinn. Fast zur gleichen Zeit glückte es, auch die Unkosten zu senken, und zwar um 17%, so daß wieder ein recht annehmbarer Gewinn zutage trat. Der Betrieb steht mit einem kleinen Gewinn heute bei $\beta = 60$. Bei unveränderten Preisen und Kosten wäre schon bei $\beta = 62$ ein Verlust entstanden, der jetzt erst bei $\beta = 52$ droht.

Ähnliche Stufungen zeigt Abb. 5 für drei Betriebe mit der annähernden Kostengestaltung

$$\text{Material} = 35, \text{ Lohn} = 15, \text{ Unkosten} = 50.$$

Die Lohnreduktionen wirken hier nur schwach, da der Lohnanteil gering ist, die Preissenkung des links gezeigten Betriebes bringt sofort einen Verlust, der auch durch Lohn- und Unkostensenkung nicht mehr behoben werden kann.

Der Verlustpunkt ist hier von $\beta = 68$ auf $\beta = 75$ gestiegen. Bei dem mittleren Betrieb freilich ist er von $\beta = 78$ auf 75 zurückgegangen, und die unmittelbar darunter vollzogene Unkostenreduktion läßt den Betrieb heute bei $\beta = 57$ mit einem Verlust von nur 0,6 des sonst vorhandenen Verlustes arbeiten. Bei dem rechten Betrieb mußten die Verkaufspreise zweimal gesenkt werden, er pendelt daher innerhalb $\beta = 80$ bis 90 zwischen Gewinn und Verlust.

Abb. 6 zeigt Betriebe des Kostenbildes

$$\text{Material} = 15, \text{ Lohn} = 25, \text{ Unkosten} = 60.$$

Der linke Betrieb mit hoher Gewinnspanne ($G = 30$) hat sich trotz zweier Preissenkungen von 15 und 5% fast frei von Verlust halten können, die Kostensenkungen halten den Preissenkungen ungefähr die Waage. Der mittlere

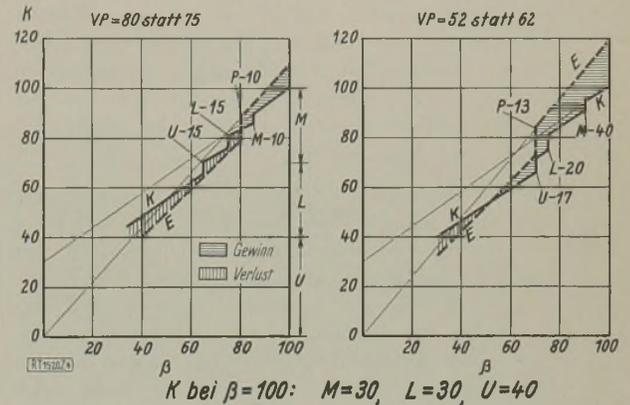


Abb. 4. Elastizität der Kosten
Kostenbild: Material = 30, Lohn = 30, Unkosten = 40
(auf volle Beschäftigung bezogen)

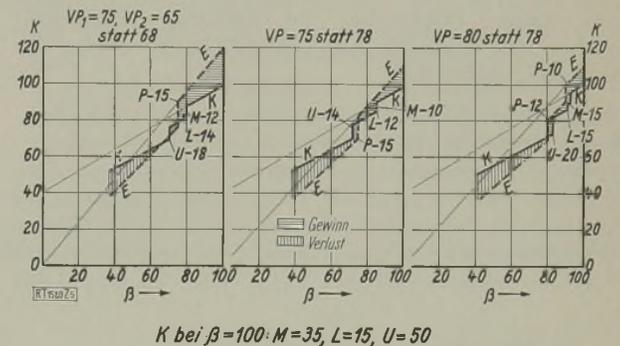


Abb. 5. Elastizität der Kosten
Kostenbild: Material = 35, Lohn = 15, Unkosten = 50
(auf volle Beschäftigung bezogen)

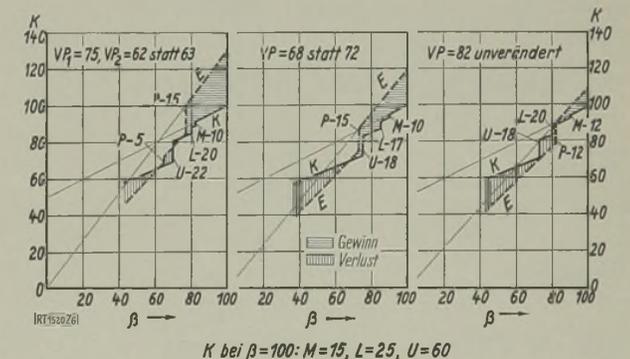


Abb. 6. Elastizität der Kosten
Kostenbild: Material = 15, Lohn = 25, Unkosten = 60
(auf volle Beschäftigung bezogen)

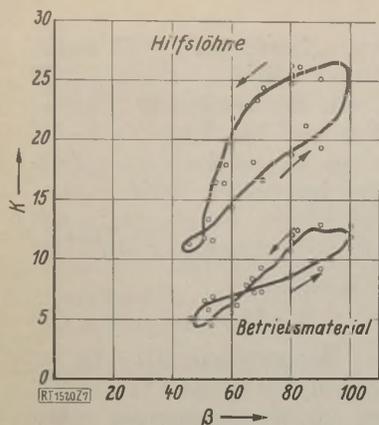


Abb. 7. Elastische Nachwirkung im Verhalten der Kostenarten

Betrieb vermochte sogar den Verlustpunkt von $\beta=72$ auf 68 zu senken, und er trägt bei $\beta=70$ augenblicklich noch einen kleinen Gewinn, wo bei unveränderten Preisen und Kosten schon ein Verlust entstanden wäre. Der rechte Betrieb dagegen hat den Preissturz um nur 12% nicht voll auffangen können, er arbeitet bei $\beta=62$ mit Verlust, der allerdings nur 0,5 des sonst bei dieser Beschäftigung vorhandenen beträgt.

Dies immerhin recht geschmeidige Gesamtbild drängt uns aber noch einen andern Gedanken auf. Wir haben es bei diesen sprungweise gesenkten Kosten, die nicht von einer Beschäftigungsbesserung gefolgt waren, wie es zunächst von den Fanatikern der Deflation gehofft und versprochen worden war, im Grunde mit überproportionalen, also progressiven Kostenbildern zu tun. Lesen wir das Bild nicht rückwärts, sondern vorwärts von links nach rechts, so sehen wir deutlich diese Progressionssprünge, die bei absoluter Wiederkehr des Gleichen — die es im Konjunkturverlauf glücklicherweise nicht gibt — wieder auf dem Weg nach oben eintreten müßten. Auf diese merkwürdige Erscheinung der Häufung progressiver Kosten beim jüngsten Konjunkturrückgang möchte ich besonders hinweisen.

Nun ist es recht interessant zu sehen, in wie verschiedener Weise gleiche Beschäftigungsgrade mehrfach durchlaufen werden. Wir können so etwas wie eine elastische Nachwirkung ganz wie in der Physik auch in der Kostenphysik beobachten. Einmal erhöhte Kosten bleiben lange starr, bis sie bei entsprechend verschlechterter Marktlage gedrückt werden. Sie bleiben dann wieder

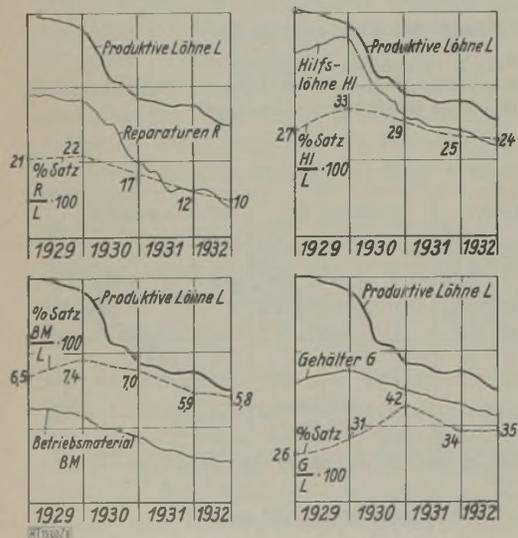


Abb. 8. Anpassung der Kostenarten an den Beschäftigungsgrad

niedrig, auch wenn Markt und Umsatz sich heben. Diese Remanenz von Kosten, besonders von gewissen Unkosten, kann man auf Abb. 7 gut verfolgen, wenn man die Unkostenbeträge in ihrer zeitlichen Folge miteinander verbindet. Man sieht dann Schleifen ähnlich den Remanenzkurven magnetisierter Körper. Auch das ist eine Art träger Elastizität im Verhalten der Kostenarten.

... und wie die Unkosten?

Wie weit sich einzelne Unkostenarten in typischen Fällen angepaßt haben, zeigt Abb. 8. Hier ist als Bezugsbasis die Zeit gewählt, die ja in den letzten Jahren gleichlaufend mit der abnehmenden Beschäftigung war; die Linien der Unkostenarten sind denen der produktiven Löhne in laufenden 6-Monatsdurchschnitten gegenübergestellt. Wir können diesen Bildern einige recht interessante Beobachtungen entnehmen. Der Instandhaltungsdienst, oft für eher fest als beschäftigungsabhängig gehalten, läßt sich am stärksten und wirksamsten beeinflussen. Er fällt prozentual stärker, als der abnehmenden Beschäftigung entspricht, hat also in der Tat progressiven Charakter angenommen. Diese Erscheinung ist freilich die Frucht einer eisernen Sparsamkeit, eines Zurückgehens von liebevoller Pflege der Anlagewerte bis an die Grenzen des Raubbaues. Aber so sieht es heute nicht allein in einzelnen Betrieben, so sieht es in der ganzen Wirtschaft aus. Bei einem Rückgang des Produktionsindex von 100 auf 60% sind die Investitionen von 14 Mrd. RM im Jahre 1928 auf 6 bis 7 Mrd. RM 1931 zurückgegangen. Das heißt nichts anderes, als daß neuerdings nicht einmal mehr die nötigen Ersatzinvestitionen vorgenommen worden sind. Der Einzelbetrieb muß dieses Gesamtbild widerspiegeln.

Bei den Hilfslöhnen und Gehältern treffen wir auf größere Trägheit. Fast überall sind im ersten Jahr des Rückgangs beide Kostenarten nicht nur prozentual, sondern auch absolut gestiegen. Der erste Stoß traf den in voller Expansion befindlichen Apparat unvorbereitet. Unausgenutzte produktive Löhne flüchteten sich in die Hilfslöhne. Während diese aber von Anfang 1930 an elastisch nachgeben und sich bald sogar überproportional, also progressiv, anpassen, gelingt dies nicht bei den Gehältern. Sie bleiben unterproportional; ihr teilweise fester Charakter ist nicht aufzulösen. Annähernd proportional bewegen sich die Kosten des reinen Betriebsmaterials (ohne Strom-, Gas-, Wasser- und Kohlenkosten).

Zeichnet man diese und einige ähnliche Verläufe in unser bekanntes Beschäftigungsdiagramm ein, so ergeben sich die Bilder in Abb. 9. Sie zeigen uns auf den ersten Blick das Verhalten der Kostenarten gegenüber den produktiven Lohnstunden. Diese sind hier als Maßstab der Beschäftigung gewählt worden, da die produktiven Löhne ja auch Wertminderungen durch Tarifsenkungen erfuhren. Die Linien der reinen Proportionalität sind als Strahlenbündel, die einzelnen Kostenarten sind mit verschiedenem Maßstab eingetragen, um sie klarer gegen diese Strahlenbündel abzuheben.

Der linke Betrieb zeigt als geschmeidigster eine fast proportionale, also vollkommen elastische Anpassung von Kosten und Beschäftigung. Die bereits besprochenen Erscheinungen finden wir hier wieder (anfängliches Steigen von Hilfslöhnen und Gehältern, stärkste Drosselung der Reparaturen). Auch der mittlere Betrieb vermochte sich weitgehend anzupassen. Der rechte Betrieb verhielt sich wesentlich starrer.

Zusatzaufträge an der Preisuntergrenze kalkulieren!

Was wir gesehen haben, ist folgendes: ein sehr hoher Anteil fester Kosten bei allen industriellen Unternehmungen, eine Tendenz aller Kosten, fest zu werden. Aber diese festen Kosten sind nicht unabänderlich, sie sind besonders nicht unbeeinflussbar. Sie gelten nur unter gleichbleibenden Allgemeinbedingungen und haben zumal während der herrschenden Krise eine höchst bemerkenswerte Anpassung bewiesen. Diese Anpassung ist erfreulich und vorteilhaft für den Einzelbetrieb; ob sie es für die Gesamtwirtschaft ist, bleibt eine offene Frage. Denn jeder Kostensenkung auf der einen Seite entspricht eine Umsatzsenkung auf der andern. Aber ähnlich wie bei andern Wissenschaften müssen wir uns heute an übernommene altbewährte Theorien halten, auch wenn wir ihre Brüchigkeit ahnen und in vielem selbst gespürt haben. Denn eine Ahnung, daß die echte Heilung nicht auf der Kosten-, sondern auf der Umsatzseite liegt, geht heute durch die ganze Welt. Ein kluger Franzose⁴⁾ hat das ausgesprochen, als er sagte, wenn man in Deutschland von der Konjunktur spricht, so denkt man nicht an die Gewinne, die gemacht werden, sondern an die Ausnutzung des Apparates, an die Höhe der Arbeitslosigkeit. Wir sind darin älteren Wirtschaften voraus, die, wie die französische, solche Probleme noch kaum deutlich empfinden, aber auch bei uns sind es noch dumpfe Gefühle, keine klaren Erkenntnisse. Wirtschaftswissenschaftlich leben wir heute etwa in der Zeit kurz vor den großen Entdeckungen und geistigen Umwälzungen von 1500. „Wir alle spüren den warmen unheimlichen Atem des Tauwinds, dabei ist das Eis, das uns noch trägt, so dünn geworden; wo wir heute noch gehen, wird bald niemand mehr gehen können“⁵⁾.

Alle großen konjunkturpolitischen Versuche, den Umsatz

⁴⁾ Viénot, Incertitudes Allemandes, Paris 1931.

⁵⁾ Nietzsche, Wille zur Macht.

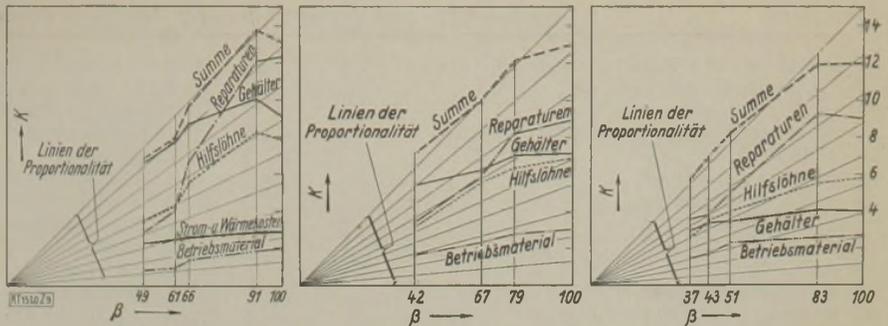


Abb. 9. Linien der Proportionalität der Kosten

zu heben, sind auf der ganzen Welt bruchstückhaft und erfolglos geblieben. Wir haben uns damit beschieden, auf die natürliche Heilung zu warten und inzwischen zu hoffen, daß der große Patient nicht an den Pferdekuren unzulänglicher Wunderdoktoren eingeht. Aber für den, der das Übel nicht in der Überproduktion, sondern in der Unterkonsumtion und in falscher Arbeitsverteilung erblickt, können die heutigen Betrachtungen einige Lehren geben. Da wirklich der feste Kostenteil — trotz aller Elastizität — so überragend ist, sollte da nicht wenigstens versucht werden, den Apparat, durch den er bedingt ist, durch Ausnutzung lebendig zu halten, statt rosten zu lassen? Könnte nicht eine entschiedene Kalkulation nahe der Preisuntergrenze ganz große Umsatzerweiterungen ermöglichen? Der einzelne freilich wird so nur von Fall zu Fall und höchst ungern kalkulieren wollen. Aber wären nicht staatliche Arbeitsbeschaffungsprogramme denkbar, die einen Einfluß auf die Kalkulation derart vorsehen, daß alle zusätzlichen Arbeiten dieses Programms zu Preisen ausgeführt werden, die den größten Teil der festen Kosten ungedeckt lassen? Eine Kontrolle dieser Art wäre schwer, aber nicht unmöglich. Der Staat nimmt heute in so viele Dinge des Betriebslebens Einblick, daß er auch hier sich Übersichten verschaffen könnte, die der Wirklichkeit sehr nahe kämen. Ich würde hierin eine erste große praktische Lehre der Kostenanalyse sehen, die wir betriebswissenschaftlich in den letzten 12 Jahren so reichlich getrieben haben. [1520]

ARCHIV FÜR WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

Die Gewinn- und Verlustrechnung des Fabrikbetriebes nach den Bestimmungen der Aktienrechtsnovelle

Von Dipl.-Kfm. KARL BERG, Hamburg

1. Zur Einführung

Über die notwendigen Erfordernisse in der Aufmachung und Gliederung einer Bilanz, wie sie der Öffentlichkeit vorgelegt werden soll, hat man in Fachkreisen schon lange eingehend debattiert und ist sich im großen und ganzen auch einig geworden. Viel weniger gilt dies von der Gewinn- und Verlustrechnung, die infolge ihres dynamischen Charakters mindestens genau so wichtig wie die Bilanz selbst ist und eine unerläßliche Ergänzung zu ihrer Beurteilung bedeutet. Zwei Unternehmen können die gleichen Bilanzen haben, brauchen aber nicht in ihrer Gewinn- und Verlustrechnung übereinzustimmen. Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung bilden eine Einheit. Gleich-

wohl wird die Gewinn- und Verlustrechnung meist vernachlässigt. Deutlich zeigt dies auch die Aktienrechtsnovelle, deren Bestimmungen über die Bilanz recht vollständig und eingehend sind, während für die Gewinn- und Verlustrechnung nur die bekannte einschränkende Gliederung vorgesehen ist.

Es war gewiß nicht einfach, die allgemeinen Vorschriften zu formulieren. Die Arten der Erfolgsrechnung sind bekanntlich je nach der Organisation der Betriebe und der Art der Branche in der Praxis sehr verschieden, so daß sie miteinander nicht ohne weiteres in Einklang gebracht werden können. Schließlich muß auch der Zwiespalt zwischen den Wünschen der Öffentlichkeit und denen der Betriebsleitungen beachtet werden. Auf der einen Seite möchte man völlige Klarheit haben, auf der andern Seite soll verhindert werden, daß die Ergebnisse der Erfolgsrechnung und ihre Zusammenhänge allzu offen dargelegt werden. So haben wir denn in den Vorschriften über die Gewinn- und Verlustrechnung in der Aktienrechtsnovelle

Aufwand	Gewinn- und Verlustrechnung (Nettorechnung)	Ertrag
I. Allgemeine Handlungskosten:		I. Gewinnvortrag
1. Zinsen, Mieten usw.		II. Ertrag aus Warenverkauf bzw. Fabrikate-
2. Abgaben, Steuern usw.		verkauf (Bruttogewinn):
3. Heizung, Beleuchtung usw.		1. Hauptgeschäft
4. Reklame		2. Filialen
5. Reisespesen usw.		3. Agenturen usw.
II. Abschreibungen:		III. Aus sonstigen Geschäften:
1. auf Häuser		1. Beteiligungen
2. „ Maschinen		2. Effekten
3. „ Mobilien		3. Darlehen
4. „ Patente usw.		4. Provisionen
III. Extraabschreibungen:		IV. Außerordentliche Erträge:
1. auf Maschinen		1. Kursgewinne
2. „ Modelle		2. Lotteriegewinne
IV. Eventueller Reingewinn		V. Eventueller Verlust

Bestimmungen, die für Teile der Betriebsrechnung von mehr oder weniger großer Bedeutung volle Klarlegung verlangen, wichtige Punkte aber, wie den Umsatz, überhaupt nicht erwähnen, ja sogar für einige Teile der Betriebsrechnung (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe) ausdrücklich eine Ausnahme von der Veröffentlichungspflicht vorsehen. Eine Gewinn- und Verlustrechnung, wie sie die Aktienrechtsnovelle verlangt, wird sich infolge ihrer Sonderheiten auch niemals ohne weiteres aus dem Abschluß der Konten ergeben. Man muß schon einige Umstellungen vornehmen, um beide Seiten im Gleichgewicht zu halten. Ja der Text der Gewinn- und Verlustrechnung behandelnden Paragraphen ladet geradezu dazu ein. Die Bestimmung der gegenseitigen Aufrechnungsmöglichkeit von Soll- und Habenzinsen z. B. widerspricht allen Grundsätzen von Bilanzklarheit und Bilanzwahrheit. Sie ist schlechthin unhaltbar und kann als Präzedenzfall für andere Verschleierungen dieser Art angesehen werden.

Neben der eigentlichen Gewinn- und Verlustrechnung, wie sie sich in der Buchhaltung auf dem Gewinn- und Verlustkonto zeigt, kommen noch andere Konten vor, die Erfolgsmomente einschließen, die sogenannten gemischten Konten, nämlich vor allem das Warenkonto und die Fabrikationskonten, wobei von andern gemischten Konten mehr nebensächlicher Natur, die auch vorkommen können, hier abgesehen werden kann (Wechsel-, Devisen-, Effekten- usw. Konten). Die Frage ist nun die, inwieweit die Erfolgsteile der Umsatzträgerkonten (Waren- bzw. Fabrikatekonten) in der Gewinn- und Verlustrechnung, die veröffentlicht wird, mit berücksichtigt werden können und sollen. Wollte man völlige Offenlegung erreichen, so bliebe kein anderer Weg als der, das Waren- bzw. Fabrikatekonto mit zu veröffentlichen, und zwar getrennt vom Gewinn- und Verlustkonto. Beim Handelsbetrieb wäre eine Verschmelzung der Warenkontoziffern mit den eigentlichen Gewinn- und Verlustposten noch angängig, weil diese gering sind, beim Fabrikbetrieb sind die rechnungsmäßigen Ergebnisse jedoch so verwickelt, daß eine Trennung bei völliger Offenlegung unvermeidbar ist. Der Veröffentlichung der Gewinn- und Verlustrechnung müßte eine solche der Betriebsrechnung vor- oder nachgeschaltet werden.

Eine besondere Betriebsrechnung stellt z. B. heute schon die Deutsche Reichsbahngesellschaft in ihren Geschäftsberichten auf. Ähnlich sind auch die Veröffentlichungen der Privatbahngesellschaften aufgezogen (z. B. Lübeck-Büchener Eisenbahn A. G.). Auch die amerikanischen Eisenbahngesellschaften geben ihre Betriebsrechnung und eigentliche Gewinn- und Verlustrechnung in ähnlich getrennter Form bekannt. In Amerika sind auch für andere gemeinnützige Unternehmungen (vor allem Gas-, Wasser- und Elektrizitätswerke) durch gesetzliche Bestimmungen (Heppburn Act von 1906) Einheitsbuchführungen vorgeschrieben, die in der Publikation die Trennung und damit eine völlige Offenlegung vorsehen. Gemeinnützige Unternehmungen dieser Art nehmen deshalb eine besondere Stellung ein, weil ihre Erträge nicht durch Waren erzielt werden, sondern durch Dienstleistungen. Sie stehen also gewissermaßen zwischen Handels- und Fabrikbetrieb. Wenn für die Publikation der Gewinn- und Verlustrechnung unter Einschluß der eigentlichen Betriebsrechnung

bei Fabrikbetrieben eine allgemeingültige Form gefunden werden soll, so müßte sie für die verschiedenen betriebstechnischen Organisationsformen (Massen-, Serien- und Einzelfabrikation) gleich brauchbar sein. Die Kalkulation und die Betriebsbuchhaltung ist zwar an sich je nach der Art dieser Organisationen und der einzelnen Branchen recht unterschiedlich, und trotzdem gibt es eine solche Form.

2. Die Nettorechnung

Man kann entweder in der Erfolgsrechnung auch die im Fabrikbetrieb auf den Fabrikationskonten und in der Kalkulation erfaßbaren Einzelkosten der verschiedenen Art (Löhne, Material und Gemeinkosten) berücksichtigen oder sie ganz aus dem Spiel lassen, also eine Gewinn- und Verlustrechnung aufstellen, die als Ertrag lediglich den Bruttogewinn aus dem Umsatz und einige Sondererträge enthält, als Aufwandsposten dagegen lediglich noch die allgemeinen Verwaltungs-, Verkaufs-, Vertriebs- und sonstige Unkosten. In einer Gewinn- und Verlustrechnung der letzten Art wären natürlich diese Unkostengruppen noch besonders zu unterteilen, wie es etwa *Gerstner* in etwas anderer Gliederung einmal vorschlägt¹⁾. *Gerstner*²⁾ gibt das obenstehende Schema. Da in dieser Gewinn- und Verlustrechnung der Bruttoumsatz in keiner Weise berücksichtigt ist, kann man sie als Nettorechnung bezeichnen, denn nur der Betrag, der nach Abzug der gesamten Fabrikationskosten unter Berücksichtigung der Inventurdifferenzen übrig bleibt, erscheint in ihr auf der Habenseite als Ertrag aus Warenverkäufen.

3. Die Bruttorechnung

Eine Gewinn- und Verlustrechnung, die im Gegensatz zu dieser Nettorechnung vom Umsatz und nicht vom Bruttogewinn ausgeht, ist besonders das sogenannte „Profit and Loss Statement“ der amerikanischen Buchhaltung. Es ist nicht in Kontenform aufgemacht, sondern in Form einer berichtsmäßigen Aufstellung, die allerdings die Ziffern der Buchhaltung als Grundlage hat. Es eignet sich besonders auch für Vergleiche der Gewinn- und Verlustrechnungen mehrerer Jahre. Wie der Amerikaner bei der Aufbereitung seiner Gewinn- und Verlustrechnung im „Profit and Loss Statement“ vorgeht, zeigt am besten das folgende praktische Beispiel:

Gewinn- und Verlustrechnung	
für das am 31. Dezember 1931 beendete Geschäftsjahr	
der Firma	
Verkäufe	RM 331 629,—
./. Herstellungskosten dieser Verkäufe lt. besonderer Betriebsrechnung	„ 267 963,—
	RM 63 666,—
./. Verkaufskosten	
Reisendenprovisionen	RM 3 561,12
Reisendengehälter	„ 12 615,—
Reklamekosten	„ 2 612,88
Fahrtkosten	„ 675,—
Verschiedenes	„ 1 001,—
	„ 20 465,—

¹⁾ Siehe zu diesen Fragen vor allem auch *Loeneritz*, Die Formen der Gewinn- und Verlustrechnung.

²⁾ Bilanzanalyse, Stuttgart, 9. Auflage, S. 204.

Übertrag RM 20 465,—

Verwaltungs- und Allg. Kosten	
Handlungskosten	RM 7 185,18
Bürogehälter	„ 18 112,—
Verschiedenes	„ 1 215,82 „ 26 513,—
	RM 16 688,—
+ Sonstige Einnahmen	
Zinseinnahmen	RM 512,13
Erträge a. Beteil.	„ 1 800,—
Steuerrückvergütung	„ 488,87
Lotteriegewinn	„ 5 000,— „ 7 801,—
	RM 24 489,—
./. Sonstige Aufwendungen	
Zinsen	„ 751,—
Reingewinn	RM 23 738,—

Hier wird ein sehr wesentlicher Teil der Erfolgsrechnung, nämlich der Umsatz und der Selbstkostenwert der Verkäufe mit berücksichtigt. Die Herstellungskosten der Verkäufe sind in ihr jedoch nicht weiter spezifiziert. Die für sie aufgewandten Kosten erscheinen in der Buchhaltung auf den betreffenden Konten (Löhne, Materialien, Gemeinkosten) zusammen mit den Aufwendungen für die Halbfabrikate und die noch nicht weiterverkauften Fertigfabrikate, die gleichfalls im Laufe des letzten Jahres Kosten verschlungen haben. Um die gesamte Kostengebarung eines Betriebs völlig offenzulegen, ist es daher notwendig, die vorstehende Gewinn- und Verlustrechnung im Sinne des amerikanischen „Profit and Loss Statement“ durch eine weitere übersichtliche Aufstellung zu ergänzen, die sich nunmehr speziell auf die klare Darstellung der Entwicklung der Herstellungskosten bezieht.

4. Betriebsrechnung

Auch hier hat die amerikanische Buchungstechnik und Buchführungslehre ein Verfahren gefunden, das sehr klar und deutlich die Zusammenhänge aufzeigt, nämlich das „Manufacturing Statement“ (frei übersetzt etwa „Fabrikationskostenbericht“). Als Ergänzung zu dem angeführten Beispiel der Gewinn- und Verlustrechnung sei auch hierfür ein Beispiel angeführt:

Fabrikationskostenbericht

für das am 31. Dezember 1931 beendete Geschäftsjahr der Firma

Halbfabrikate lt. Inventur vom 1. 1. 1931	RM 9 660,—
Rohstoffe	
Anfangsbestand	RM 8 140,—
Zugänge	„ 99 825,—
	RM 107 965,—
Schlußbestand	„ 19 475,— „ 88 490,—
Produktive Löhne	„ 117 290,—
Gemeinkosten	
Unproduktive Löhne	RM 23 010,—
Soziale Lasten	„ 9 465,—
Heizung, Licht und Kraft	„ 13 490,—
Abschreibungen a. Debit.	„ 3 735,—
Reparaturen	„ 1 230,—
Versicherung	„ 1 528,—
Verschied. Betriebsausgaben	„ 5 275,—
Abschrbg. a. Anlagen	„ 13 295,—
Steuern	
Vermögenssteuer RM 530,—	
Körpersch.-Steuer „ 750,—	
Umsatzsteuer	„ 400,— „ 1 680,— „ 72 708,—
	RM 288 148,—
./. Halbfabrikatebestand lt. Inventur vom	
31. 12. 31	„ 12 390,—
Gesamtherstellungskosten der im Jahre 1931 erzeugten Fertigfabrikate	RM 275 758,—
./. Inventurdifferenz der Fertigfabrikate	
Bestand am 1. 1. 1931	RM 12 380,—
„ „ 31. 12. 1931	„ 20 175,— „ 7 795,—
Gesamtherstellungskosten der Verkäufe 1931	RM 267 963,—

Faßt man diesen Betriebsbericht und die vorher gezeigte Gewinn- und Verlustrechnung zusammen, so hat man die Erfolgsrechnung eines Betriebes in der vollständigsten, einen umfassenden Überblick gebenden Form.

5. Die Gewinn- und Verlustrechnung nach der Aktienrechtsnovelle

Die beiden oben gezeigten Aufstellungen für die Gewinn- und Verlustrechnung, sowie die Betriebsrechnung enthalten alle Posten, die auch nach dem Wunsche des Gesetzgebers in Zukunft bei der Publikation der Gewinn- und Verlustrechnung nach der Aktienrechtsnovelle vom 19. 9. 1931 berücksichtigt werden sollen. Selbstverständlich ist hier eine andere Form vorgeschrieben, die eine Mittelstellung zwischen der Brutto- und Nettorechnung unter Einbeziehung der Betriebsrechnung einnimmt. Gliedert man die in den beiden Aufstellungen erscheinenden Posten nach den Vorschriften der Aktienrechtsnovelle, so ergibt sich folgendes Bild:

I. Aufwendungen

	RM	RM
1. Löhne und Gehälter		
Reisendengehälter	12 615,—	
Bürogehälter	18 112,—	
Produktive Löhne	117 290,—	
Unproduktive Löhne	23 010,—	171 027,—
2. Soziale Abgaben		9 465,—
3. Abschreibungen auf Anlagen		13 295,—
4. Andere Abschreibungen		3 735,—
5. Zinsen, soweit sie Ertragszinsen übersteigen		
Soll	751,—	
Haben	512,13	238,87
6. Besitzsteuern der Gesellschaft		
Vermögenssteuer	530,—	
Körperschaftssteuer	750,—	1 280,—
7. Alle übrigen Aufwendungen mit Ausnahme der Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe		
Reisendenprovisionen	3 561,12	
Reklamekosten	2 612,88	
Fahrtkosten	675,—	
Verschiedenes	1 001,—	
Handlungskosten	7 185,18	
Verschiedene Verwaltungskosten	1 215,82	
Heizung, Licht und Kraft	13 490,—	
Reparaturen	1 230,—	
Versicherung	1 528,—	
Verschiedene Betriebsausgaben	5 275,—	
Umsatzsteuer	400,—	
		38 174,—

./. Inventurdifferenzen

	RM	RM
a) Halbfabrikate		
1. 1. 1931	9 660,—	
31. 12. 1931	12 390,—	2 730,—
b) Fertigfabrikate lt. Betriebsrechnung	7 795,—	27 649,—
8. Reingewinn		23 738,—
Gesamtbetrag der Sollseite		250 427,87

II. Erträge

1. Der Betrag, der sich nach Abzug der Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe ergibt:	RM	RM
Umsatz	331 629,—	
./. Rohstoffverbrauch	88 490,—	243 139,—
2. Erträge aus Beteiligungen		1 800,—
3. Zinsen, soweit sie Aufwandszinsen übersteigen		—
4. Außerordentliche Erträge		
Steuerrückvergütung		488,87
5. Außerordentliche Zuwendungen		
Lotteriegewinn		5 000,—
Gesamtbetrag der Habenseite		250 427,87

In Kontenform würde die Gewinn- und Verlustrechnung nach der Aktienrechtsnovelle dann wie das auf S. 282 oben gegebene Schema aussehen.

In dieser Gewinn- und Verlustrechnung sind die Gesamtaufwendungen im abgelaufenen Geschäftsjahr für die gesondert auszuweisenden Posten berücksichtigt. Die buchungs- und auch die kalkulationstechnischen Schwierigkeiten zur genauen Erfassung lediglich des Aufwandes für die erzielten Verkäufe bei den einzelnen Positionen sind, wie bereits dargelegt, so unüberwindlich, daß der Gesetzgeber auch nichts anderes gewollt haben kann als einen Ausweis der Gesamtaufwendungen. Bei „Allen übr-

Soll		Gewinn- und Verlustrechnung (n. d. Aktienrechtsnovelle)		Haben	
		RM		RM	
1. Löhne u. Gehälter	171 027,—		1. Der Betrag, der sich nach Abzug d. Aufwendungen für Roh-, Hilfs- u. Betriebsstoffe ergibt	243 139,—	
2. Soziale Abgaben	9 465,—		2. Erträge aus Beteiligungen	1 800,—	
3. Abschreibungen auf Anlagen . . .	13 295,—		3. Zinsen aus Beteiligungen	—	
4. Andere Abschreibungen	3 735,—		4. Außerordentl. Erträge aus Beteiligungen	488,87	
5. Zinsen	238,87		5. Außerordentl. Zuwendungen	5 000,—	
6. Besitzsteuern . . .	1 280,—				
7. Alle übrigen Aufwendungen mit Ausnahme derer für Roh-, Hilfs- u. Betriebsstoffe	27 649,—				
8. Reingewinn . . .	23 738,—				
	<u>250 427,87</u>			<u>250 427,87</u>	

gen Aufwendungen“ (Position 7 der Sollseite des gesetzlichen Schemas) müssen, da ein Teil der in den Positionen 1 bis 6 gesondert ausgewiesenen Aufwendungen in die Bestandsröhungen von Halb- und Fertigfabrikaten am Ende gegenüber dem Anfang des Jahres hineingegangen sein kann oder bei Bestandsverminderungen dieser Art auch Bestände in die Verkäufe eingegangen sein können, von denen auf der Passivseite der Gewinn- und Verlustrechnung auszugehen ist, die Inventurdifferenzen entweder zu- oder abgesetzt werden. Es ist leider nicht möglich, diese Inventurdifferenzen aus den Angaben der Buchhaltung heraus auf die andern Aufwandpositionen, die gesondert ausgewiesen werden müssen, entsprechend zu verteilen, indem man sie je nach der Lage des Falles dort anteilmäßig zu- oder absetzt.

Wie ich wiederholt bei verschiedenartigen Betrieben feststellen konnte, läßt sich die Gewinn- und Verlustrechnung nach der Aktienrechtsnovelle auf dem Wege über eine Verarbeitung der Buchhaltungsziffern in der Art der vorstehend geschilderten Aufstellungen ohne weiteres durchführen. [1485]

Muß ein Wirtschaftsprüfer oder beratender Ingenieur auf Verlangen eine Auskunft über seine Feststellungen oder eine Abschrift seiner Gutachten dem Geprüften geben, wenn er Prüfungen im Auftrage Dritter ausführt?

Von Wirtschaftsprüfer Dr.-Ing. WERNER GRULL,
Beratendem Ingenieur VBI, München

In der Praxis kommt es häufig vor, daß ein Wirtschaftsprüfer oder beratender Ingenieur eine Prüfung im Auftrage eines Dritten ausführt. Beispiele: Nachprüfung einer Abrechnung für einen Beteiligten, Erstattung eines Kreditgutachtens, Erstattung eines Gutachtens für einen Teilhaber eines Unternehmens, Nachprüfung der Kassenführung usw. In vielen Fällen verlangt nun der Geprüfte von dem Wirtschaftsprüfer, daß er ihm Einsicht in sein Gutachten gibt oder ihm eine Abschrift aushändigt. Ist der Wirtschaftsprüfer oder der beratende Ingenieur verpflichtet oder auch nur berechtigt, diesem Wunsche zu entsprechen?

Die Beantwortung dieser Frage hängt von den Umständen des Einzelfalles ab. Für die Pflichtprüfung der Aktiengesellschaften ist sie im Gesetz geregelt. Hier wird der Bericht an den Aufsichtsrat geleitet. Der Vorstand hat aber das gesetzliche Recht, den Bericht einzusehen.

Für die übrigen Arbeiten des Wirtschaftsprüfers und für die des beratenden Ingenieurs ist die Frage rechtlich verschieden gelagert.

Abgesehen von der Rechtslage stehe ich persönlich aus berufspolitischen Gründen auf dem Standpunkt, daß es durchaus im Interesse des Berufsansehens wäre, wenn der Wirtschaftsprüfer und beratende Ingenieur in der Lage wäre, jedes Gutachten dem Geprüften unmittelbar zugänglich zu machen und ihm Abschriften hiervon zu erteilen. Was der Wirtschaftsprüfer und der beratende Ingenieur festgestellt hat, muß hieb- und stichfest, und in einer würdigen und sachlichen Form ohne jede persönliche Note im Bericht dargestellt sein, so daß der Wirtschaftsprüfer die Bekanntgabe an den Betroffenen unter gar keinen Umständen scheuen darf. Vom Standpunkt des Wirtschaftsprüfers und beratenden Ingenieurs darf es deshalb keine Geheimniskrämerei geben. Einem Ersuchen um Bekanntgabe darf der Wirtschaftsprüfer und beratende Ingenieur aus persönlichen Rücksichten unter keinen Umständen widersprechen.

Etwas anderes ist es, ob der Wirtschaftsprüfer und der beratende Ingenieur selbst zur Bekanntgabe verpflichtet oder auch nur berechtigt ist, oder ob er die Bekanntgabe seinem Auftraggeber überlassen muß. Hier habe ich bisher den Standpunkt eingenommen, daß ein Vertragsverhältnis nur zwischen mir und dem Auftraggeber besteht, daß mich also die Rechtsbeziehungen, die zwischen dem Geprüften und dem Auftraggeber bestehen, in gar keiner Weise berühren. Ich halte den Wirtschaftsprüfer und den

beratenden Ingenieur mangels ausdrücklicher anderweitiger Vereinbarung mit dem Auftraggeber deshalb nicht für berechtigt, seinen Bericht oder auch nur den wesentlichen Inhalt ohne Zustimmung des Auftraggebers an den Geprüften weiter zu geben.

Aus dieser Erwägung heraus habe ich alle Gesuche, den Inhalt meines Berichtes bekanntzugeben, an den Auftraggeber verwiesen, und dem Geprüften anheimgegeben, sich mit diesem wegen der Bekanntgabe des Berichtes auseinanderzusetzen, wobei ich zur Erleichterung für beide Teile in der Regel eine besondere Durchschrift des Berichtes mit anfertigen ließ, die ich dem Auftraggeber überreichte, damit sie dieser gegebenenfalls an den Geprüften weitergeben konnte. Soweit es sich um größere Berichte handelte, die außer den den Geprüften unmittelbar interessierenden Feststellungen auch anderes enthalten, habe ich für die Weitergabe einen Auszug angefertigt, der nur die für den Geprüften wesentlichen Teile des Berichtes enthält und ausdrücklich als „Auszug“ oder „Teilbericht“ bezeichnet ist.

Was den Anspruch des Geprüften gegen den Auftraggeber anbelangt, so richtet sich dieser durchaus nach den Umständen des Einzelfalles. Falls der Geprüfte nicht als ausdrückliche Bedingung für die Durchführung der Prüfung mit dem Auftraggeber vereinbart hat, daß er eine Abschrift des Berichtes erhalte, besteht, solange der Auftraggeber von dem Bericht selbst in gar keiner Weise, insbesondere zur Rechtsverfolgung Gebrauch macht, überhaupt keine Verpflichtung den Bericht bekanntzugeben. Erst wenn auf Grund des Berichtes Rechte in Anspruch genommen werden, wird eine Bekanntgabe notwendig und kann, wenn sie nicht schon durch die Vorlage des Berichtes als Beweismittel erfolgt, auf Grund des § 810 BGB gegebenenfalls wohl auch erzwungen werden.

Diese Rechtslage führt gelegentlich zu Unzuträglichkeiten. Mir sind aus der Bücherprüferpraxis Fälle bekannt, in denen der Auftraggeber nach Erhalt des Berichtes dem Geprüften gegenüber Behauptungen über den Inhalt des Berichtes aufgestellt hat, die unzutreffend waren, oder einzelne Punkte aus dem Zusammenhang herausgerissen in Verhandlungen benutzt hat, durch die zu Unrecht die taktische Stellung des Geprüften geschwächt wurde. Der Geprüfte wendet sich an den Prüfer. Dieser war dann in einer sehr unangenehmen Lage: Entweder mußte er unter Hinweis auf sein Amtsgeheimnis jede Auskunft verweigern und dem Geprüften anheimgeben, die Vorlage des Berichtes durch den Auftraggeber zu verlangen, oder er mußte den Auftraggeber Lügen strafen. Das ist angesichts des Vertrauensverhältnisses zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer sicher ein durchaus unerwünschter Zustand. Ich habe deshalb den ersten Standpunkt eingenommen und unter Berufung auf mein Berufsgeheimnis die Auskunft verweigert, mit dem Erfolg, daß der Geprüfte mir Klage androhte. Dies hätte, wenn der Geprüfte vermögenslos ist, die persönlich unangenehme Folge, daß ich auch bei obsiegendem Urteil an den Kosten meines Rechtsanwaltes hängen geblieben wäre.

In einem andern Falle wurden seitens eines Auftraggebers in einer mündlichen Verhandlung mit dem Geprüften in Gegenwart des Prüfers Behauptungen aufgestellt, die sich in gar keiner Weise aus den Feststellungen des Prüfers rechtfertigen ließen. Der Prüfer kam hierbei ebenfalls in eine sehr unangenehme Lage. Er glaubte dem Auftraggeber nicht direkt widersprechen zu dürfen, billigte andererseits aber auch nicht das Verhalten des Auftraggebers. Es blieb ihm deshalb nichts anderes übrig, als eine weitere Beteiligung an der Verhandlung abzulehnen, an sich eine sehr unbefriedigende Lösung, da er möglicherweise sich durch sein Stillschweigen mitschuldig an einer nicht gerechtfertigten Benachteiligung des Geprüften machen konnte.

Eine Abhilfe kann man vielleicht auf dem Wege über allgemeine Arbeitsbedingungen treffen, die von den Berufsver-

bänden, vielleicht unter Mitwirkung des Deutschen Verbandes Technisch-Wissenschaftlicher Vereine aufgestellt werden, und die als Bestandteil des Vertrages zwischen Prüfer und Auftraggeber eine Bestimmung vorsehen, wonach der Prüfer berechtigt ist, auch ohne Zustimmung des Auftraggebers über den Inhalt seiner Berichte unmittelbar dem Geprüften insoweit Auskunft zu geben, als dies notwendig ist, um eine ungerechtfertigte Benachteiligung des Geprüften zu verhüten.

Es ergibt sich hierbei noch die Frage, inwieweit der Geprüfte sich an den Kosten der Prüfung beteiligen muß, wenn er die Bekanntgabe des Berichtes verlangt. Mir sind obergerichtliche Entscheidungen zu diesen Fragen nicht bekannt. Es wäre aber wohl erwünscht, wenn von rechtskundiger Seite diese Frage einmal behandelt werden würde. [1516]

UMSCHAU

MITTEILUNGEN AUS LITERATUR UND PRAXIS / BUCHBESPRECHUNGEN

Die deutsche Konjunktur Mitte November 1932

Im Verlauf der Depression haben wir mehrere Tiefpunkte für die Zinssätze am offenen Geldmarkt gehabt, die auf eine Erleichterung der Lage hindeuteten. Zuerst war das der Fall im Spätsommer 1930 vor der Reichstagswahl. Das Mißtrauen, das diese im Ausland hervorrief, ließ

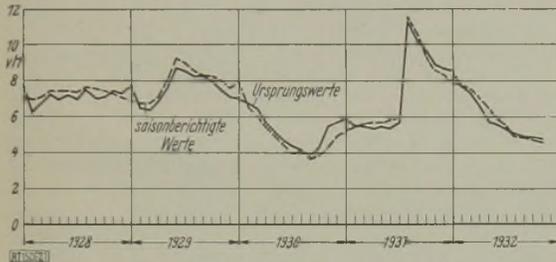


Abb. 1. Die deutsche Geldkurve nach Ausschaltung der Saisonschwankungen 1928 bis 1932

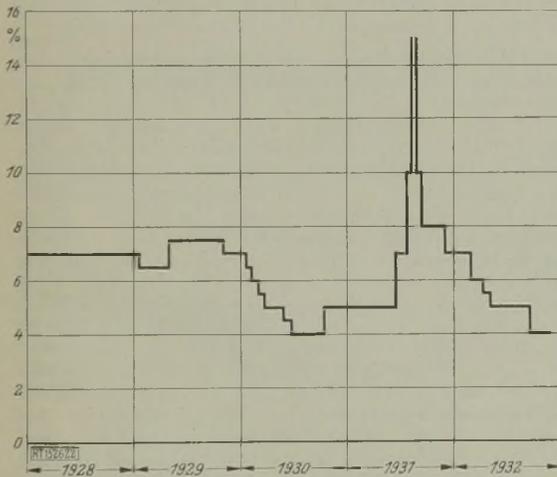


Abb. 2. Reichsbankdiskontsätze 1928 bis 1932

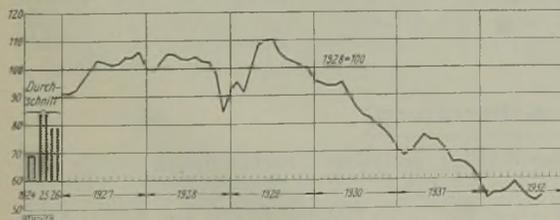


Abb. 3. Produktionsindex des Instituts für Konjunkturforschung, neue Berechnung, 1928 = 100

überall die Geldsätze erneut anziehen. In Deutschland verschärfte sich die Geldklemme, und die Sätze blieben hoch, während im Ausland ein neuer Tiefpunkt im Sommer 1931 vor der Kreditkrise erreicht war. Diese rief ein fieberartiges Hochschnellen der Geldsätze hervor, dem nur ein langsames Abklingen folgte, das nun auch bei uns zu recht niedrigen Geldsätzen geführt hat (Abb. 1). Im Ausland herrscht heute ein fast beispielloser Geldüberfluß, der seinen Ausdruck in der Tiefe der Notenbank- und Privatskontsätze findet. Letztere schwanken in den geldreichen Ländern (England, Amerika, Holland usw.) zwischen 0,25 und 1%. Auch bei uns ist der Reichsbankdiskont der niedrigste seit dem Ende der Inflation (Abb. 2). Und wenn auch die tatsächlich zu zahlenden Sätze für kurzfristiges Geld in der Wirtschaft heute noch höher sind, als in diesen niedrigen Ziffern zum Ausdruck kommt, so ist es doch Tatsache, daß auch bei uns Geld gegen Effekten- und Warendeckung infolge der steigenden Tendenz dieser Märkte wieder ausreichend zu haben ist. Die Auftaung des Geldmarktes hat begonnen, und bei einer ungestörten Entwicklung ist die der Kapitalmärkte nur eine Zeitfrage. Noch klafft ein großer Unterschied zwischen Geldsätzen und Kapitalzins, doch ist anzunehmen, daß er durch eine

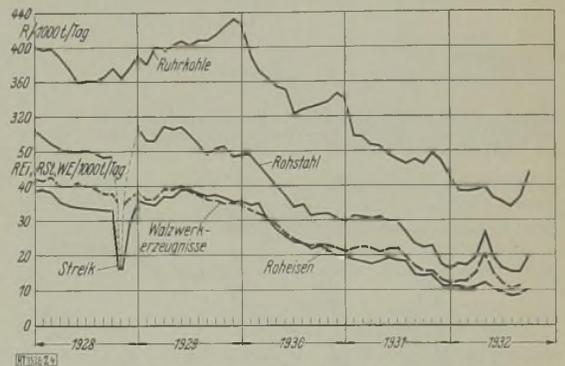


Abb. 4. Die Erzeugung von Grundrohstoffen 1928 bis 1932 (arbeitstäglich)

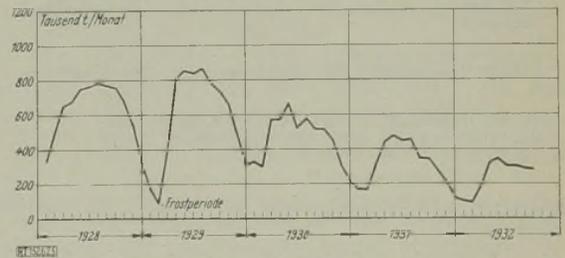


Abb. 5. Zementabsatz 1928 bis 1932, monatliche Ziffern

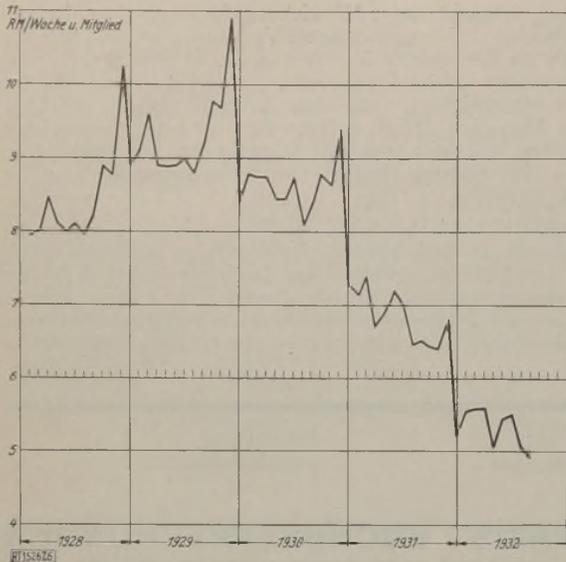


Abb. 6. Umsätze der Konsumvereine je Woche und Mitglied (Institut für Konjunkturforschung)

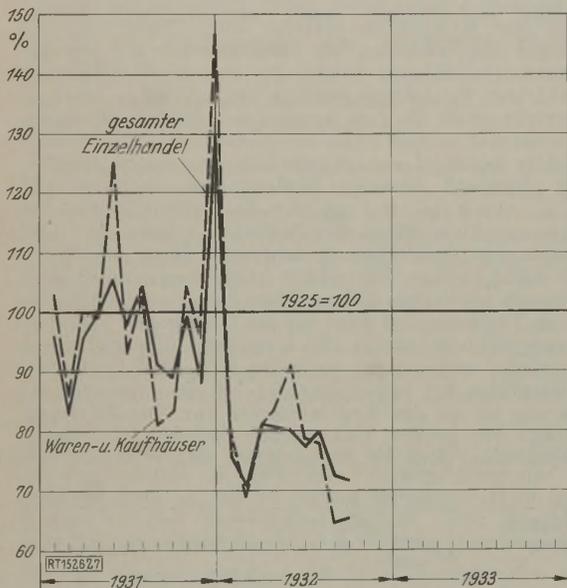


Abb. 7. Monatliche Umsätze des gesamten Einzelhandels und der Waren- und Kaufhäuser 1931 bis 1932 (1925 = 100)

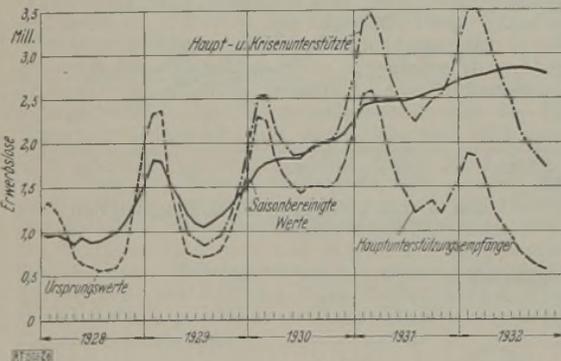


Abb. 8. Unterstützte Erwerbslose um die Monatsmitte, ursprüngliche und saisonbereinigte Werte (nach Donner, I. f. K.) 1928 bis 1932

langsame weitere Steigerung der Renten und Aktien geringer wird.

Diese Lockerung ist nicht ohne Wirkung auf die Produktionsmärkte geblieben. Es ist ja immer die Frage, ob

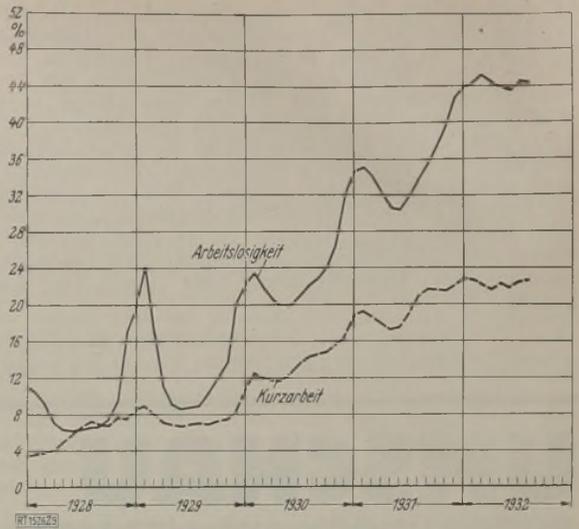


Abb. 9. Arbeitslosigkeit und Kurzarbeit in % der erfaßten Gewerkschaftsmitglieder 1928 bis 1932

eine Konjunkturbelebung von der Konsum- oder Produktionsindustrie ausgehen soll. Der natürlichen Konsumbelebung sind heute durch Arbeitslosigkeit und Lohnsenkung enge Grenzen gezogen. Die ganze offizielle Wirtschaftspolitik geht bei uns heute in erster Linie auf eine Ankurbelung von der Produktionsseite her aus, und hier ist tatsächlich eine Befruchtung durch den wieder reichlicher fließenden Geldstrom erkennbar. Zwar ist der Produktionsindex selbst noch ziemlich unverändert (Abb. 3), aber bei den Grundstoffen läßt sich eine Belebung erkennen (Abb. 4); die Kohlenförderung sowie die Roheisen- und Rohstahlerzeugung weisen aufwärts. Noch läßt sich nicht genau übersehen, ob dies ein echter Umschwung oder auf äußere Faktoren zurückzuführen ist (Russenaufträge).

Unberührt von dieser Besserung ist freilich die Bauwirtschaft geblieben, entsprechend der noch völligen Zurückhaltung auf dem Immobilienmarkt. Für ihren Saisoncharakter kamen die Belebungsaktionen der Regierung wie die Verflüssigung des Geldmarktes zu spät. So zeigt sich der Zementabsatz (Abb. 5) in diesem Jahr völlig ohne die sonst regelmäßig erscheinende hochsommerliche Spitze.

Schwach blieb die Haltung der Konsumindustrien. Die Konsumvereine zeigen weiter fallende Umsätze (Abb. 6). Der Einzelhandel steht schlechter da als im Vorjahr (Abb. 7). Die wirtschaftliche Not hat auch die bisher stark im Aufstieg begriffenen Warenhäuser betroffen. Die zunehmenden mittelstandspolitischen Kämpfe gegen sie haben zu ihrem Austritt aus der Hauptgemeinschaft des deutschen Einzelhandels geführt, und die Folgen dieser Zerschlagung der Einzelhandelsfront lassen sich vorläufig noch gar nicht absehen. Auf dem Arbeitsmarkt, von dem diese Wirtschaftszweige in erster Linie abhängig sind, zeigen sich wohl Ansätze für einen Beschäftigungsauftrieb (Abb. 8). Aber die uns günstig erscheinende Statistik ist teilweise saisonmäßig, teilweise auch durch die Umlagerungen der Unterstützungsbestimmungen beeinflusst. Immerhin zeigt sich vom 1. August bis zum 1. November ds. Js. bei einer Gesamtarbeitslosigkeit von etwa 5 Mill. eine Abnahme um rd. 200 000 Köpfe, während im gleichen Zeitraum des Vorjahres diese Ziffer um 650 000 Arbeitssuchende zunahm. Eine Umkehr scheint sich demnach tatsächlich anzubahnen, wenn auch die Zahlen der Industrie-Berichterstattung des I. f. K. und die Statistik der Gewerkschaften in bezug auf Arbeitslose und Kurzarbeiter bis zum September ds. Js. noch keine Besserung gezeigt haben (Abb. 9).

Brasch [1526]

Wirtschaftsprüfung

Branchenmäßige Betriebs-Untersuchung. (Ein Beispiel aus der Praxis der Textilwirtschaft). Von Dr.-Ing. Otto Bredt und Dr. jur. et rer. pol. Bruno Birnbaum. Berlin 1932, Verlag für Organisations-Schriften GmbH. 103 S. Preis 15 RM.

Die von Wirtschaftsprüfer Dr.-Ing. *Otto Bredt* im Auftrage des Reichskuratoriums für Wirtschaftlichkeit und von Dr. jur. et rer. pol. *Bruno Birnbaum* von der Vereinigung Deutscher Tuchgroßhändler bei acht Firmen des Tuchgroßhandels durchgeführte Untersuchung gibt ein überaus farbiges Bild. Zum ersten Male wird eine derartige Untersuchung der Öffentlichkeit übergeben. Sie ist gerade deswegen so interessant, weil sie ein Gebiet umfaßt, auf dem die irrationalen Elemente der rationalen Untersuchungsmethode außerordentlich hindernd gegenüberstehen. Darum ist diese Untersuchung so besonders zu begrüßen, darum muß es so besonders dankbar empfunden werden, daß sich Unternehmen zu dieser Untersuchung bereit erklärt haben, die sie ganz natürlich abgeneigt gegenüber verallgemeinernden betriebswirtschaftlichen Prüfungen verhalten, weil es sich um ein Gebiet ausgesprochen individueller Prägung handelt. Es ist zu hoffen, daß diese Untersuchung der Anstoß dafür ist, daß ähnliche Untersuchungen künftig auch auf andern Wirtschaftsgebieten durchgeführt werden können, die sich verschlossen halten; daß man daraus lernen wird, wie notwendig es gerade für den individuell betonten Betrieb ist, durch klare Untersuchungen zu erkennen, was den Betrieben einer Branche gemein ist, und worin sie voneinander abweichen. Wenn eine Untersuchung so vorbildlich durchgeführt wird wie die vorliegende, gibt keine Unternehmung ihre Eigenheit irgendwie preis, aber jede Unternehmung der Branche hat den Vorteil, die eigenen Schwächen und die Vorzüge aus dem Unterbewußtsein in das Bewußtsein zu rücken, die Begriffe zu klären und zu ordnen.

Die vorliegende Arbeit ist frei von akademischer Einstellung, sie hat ihre Vorzüge in der Natürlichkeit des Denkens, und wenn überhaupt der Gegensatz zwischen dem individuell eingestellten Unternehmer und dem betriebswirtschaftlichen Helfer zu überbrücken ist, kann er nur so behandelt werden.

Wer den Tuchgroßhandel kennt, weiß, wie schwer seine Lage heute ist. Der Tuchgrossist muß ein unendlich feines Fingerspitzengefühl haben für Modeinflüsse, für die Marktanalyse, für die Bonität der Kundschaft; er muß beweglich sein in der Aufnahme wie im Absatz der Ware, in der Kalkulationsspanne wie in der Zielgewährung; die Verluste am Unkurantwerden der Dessins bedrohen ihn so sehr wie die Verluste am Unkurantwerden der Metragen, und der Absatzfähigkeit des Unternehmens steht nicht so sehr die Aufnahmefähigkeit des Marktes wie die Schwierigkeit der Beurteilung der Abnehmerschaft entgegen. Die Saisonbedingtheit des Geschäfts ruft Schwierigkeiten in der Kapitalversorgung hervor, langen Zielen bei der Kundschaft stehen kürzere Ziele der Lieferanten gegenüber.

Die „Branchenmäßige Betriebs-Untersuchung“ verdient es, aufmerksam gelesen zu werden, weil im Rahmen der allgemeinen Untersuchung häufig in Nebensätzen in den einzelnen Abschnitten die Kernprobleme des Tuchgroßhandels immer wieder beleuchtet und neu aufgerollt sind, weil sie ständig unter neuen Gesichtspunkten erscheinen. Die Probleme von Warenbeschaffung und Veräußerung, die Probleme der Betriebsorganisation und der Rentabilität sind so erschöpfend behandelt wie die Fragen der Finanzierung. Alle diese Fragen sind eingehend behandelt, Umschlag und Risiko sind klargelegt, Verbesserungsvorschläge in vorzüglicher Darstellung angefügt.

Der Tuchgroßhandel hat sich nach der Inflation sein Gebiet mühsam erobern müssen, die Zeiten, in denen auch der kleine Schneider direkt ab Fabrik bestellte, sind vorbei. Der Tuchgroßhandel ist wieder der Kapitalträger der kleinen Kaufleute geworden. Sieht man vom Export ab, der besonders in den Randstaaten oder im Balkan-geschäft im höchsten Maße verlustbringend gewesen ist, so verbleibt im Inland für den Tuchgroßhandel die Versorgung kleiner und kleinster Konsumenten. Zum Teil läuft auch der Tuchversand mit seinen besondern Risiken über den Grossisten.

Die Fragen der Kapitalversorgung des Betriebes für die Lagerhaltung, für die Krediterteilung an die Kundschaft, die besondern Kapitalansprüche des Saisonbetriebes, die Bilanzausweitung des saisonbetonten Unternehmens sind ausführlich und klar behandelt. Hierin dürfte mit einer der bedeutsamsten Vorzüge dieser Untersuchung zu sehen

sein, daß die Fragen der Finanzierung so klar behandelt sind, diese Fragen, in denen man gerade in Betrieben, in denen die irrationalen Einflüsse besonders stark sind, immer wieder gefühlsmäßiger Einstellung und unklarer Vorstellung begegnet.

Es muß besonders auf die Ergebnisse der Untersuchung: auf die Verbesserungsvorschläge und auf die Zahlentafeln verwiesen werden, die für die einzelnen Unternehmen der Branche zweifellos eine vorzügliche Hilfe in der Betriebsführung sein werden.

Mundorf, Wirtschaftsprüfer VDB [1518]

Betriebsfragen

Lehrbuch des Zeitstudiums. Von *K. H. Fraenkel* und *Hans Freund*. Berlin 1932, Verlag von Georg Stilke. 262 S. Preis geb. 12,50 RM, geb. 14 RM.

Wesen und Zweck des Zeitstudiums machen ein Eindringen in Einzelheiten erforderlich, um einen Einblick in den Gesamtvorgang und Zusammenhang der untersuchten Arbeit in greifbarer Form zu gewinnen. Darum bedarf auch eine jede Untersuchung notwendigerweise stets der sie ergänzenden Fassung zum sinnvollen Ganzen. Die bewußte Einstellung des Untersuchenden und des Untersuchten auf die übergeordneten Zusammenhänge und Ziele, mögen sie auch von Fall zu Fall noch so verschieden sein, ist daher erstes Gebot.

Es ist ein besonderes Verdienst der Verfasser, daß sie bei der „Ermittlung des zeitlichen Ablaufs von Arbeitsvorgängen durch wissenschaftlich gerichtete Beobachtung und Auswertung“ stets das Ganze in den Vordergrund stellen, wenngleich sie die Eingliederung des Zeitstudiums in die eigentlichen wirtschaftlichen Zusammenhänge nur streifen. Ist doch menschliche Arbeit und optimale Arbeitsgestaltung niemals Selbstzweck, sondern stets nur unter dem höheren Gesichtspunkt menschlicher Ziele oder menschlicher Notwendigkeiten zu werten.

Eingehend und mit zahlreichen Beispielen im einzelnen aus den verschiedenartigsten Wirtschaftsgebieten belegt, behandelt das Buch, was auf Grund des vorliegenden Schrifttums und der eigenen Zeitstudienpraxis die der Fachwelt wohl bekannten Verfasser über das Wesen des Zeitstudiums sowie die Art und Weise der Zeitaufnahme und Auswertung von Zeitstudien seit 1928 gemeinsam gesammelt haben. In einem Anhang sind neben einem Verzeichnis des vorhandenen Schrifttums insbesondere die Hilfsmittel zusammengestellt, welche der Zeitstudienfachmann für seine Arbeit benötigt.

Das Buch enthält ein vielseitiges und umfassendes Material in übersichtlicher Weise geordnet. Arbeit spricht aus ihm und Arbeit verlangt es, um so mehr als es nicht nur Gesammeltes, sondern auch Durchdachtes und damit doppelte Anregung gibt. So ist es ein Lehrbuch des Zeitstudiums im wahrsten Sinne des Wortes. *Bredt* [1505]

Preisvorbereitung bei wirtschaftlicher Betriebsführung. Ein Beitrag zur Kostensenkung und Preisgestaltung. Von *Ed. Michel*, beratendem Ingenieur, VBI. Berlin 1932, Alltreu G. m. b. H., Verlags-Abteilung. 115 S. mit 53 Abb. Preis geb. 6,60 RM.

Die vielen Erfahrungen des Verfassers in den letzten Jahren werden in seinem neuesten „Beitrag zur Kostensenkung und Preisgestaltung“ in wohlgeordneter Weise in Buchform vorgelegt. Die Themen waren Gegenstand von Vorträgen und betreffen Vor- und Nachrechnung. Hervorragende Ausstattung, also viele Organisationsbilder, sowie Aufnahmen von Fabrikations- und Betriebsbüropätzen erleichtern das Verständnis.

Der heutigen Krise fallen gewisse Auswüchse des betrieblichen Rechnungswesens mit Recht zum Opfer. Mit um so größerem Nachdruck verlangt *Michel*, daß alles das beibehalten bzw. vertieft werden muß, was die Leitung eines Unternehmens in den Stand setzt, sich zu informieren. Nicht die Angabe zahlloser Einzelheiten dient dazu, sondern komprimierte Übersichten; sie sind es, die rasche und sichere Entschlüsse erleichtern. Die Ersparnis wird sich also mehr auf die Zusammenlegung verschiedenerlei Kostenarten, sowie die Vermeidung allzu häufiger zeitlicher Abschlüsse erstrecken. Die Ergebnisse werden durch

die dabei zutage tretende Zusammendrängung verschiedener Positionen, sowie die Anzahl der Erfassungskategorien die erforderliche Eindringlichkeit erhalten.

Bei der Schilderung der Zusammensetzung der Selbstkosten beginnt das eigentliche Studium der heutigen Fragen. Das Thema der Mengen- und Zeitkosten wird ausführlich behandelt. Leider hat auch *Michel* sich hier noch nicht für bessere Namen entscheiden können. Aber die Herausschälung der einzelnen Kostenkategorien tritt deutlich hervor. Es sind solche Kosten zu unterscheiden, die zu den Kostenträgern in irgendwie gearteten nachweisbaren Beziehungen stehen, von allen andern einerseits, sowie die Kosten, die zeitlich regelmäßig wiederkehren, von allen andern andererseits. Die Behandlung der Deckung der Zeitkosten und der Kostendegressionsüberwachung wird den Ingenieuren besonders erfreuen, da *Michel* hier durch Formel und Diagramm seinen Text veranschaulicht. Großes Interesse wird auch der Abschnitt des Dipl.-Kaufm. *Meißner* über Sorten- und Artikelkalkulation — schon seit langem in der chemischen Industrie gebräuchlich — finden.

Die Ausführungen werden dem Techniker helfen, das Kalkulationswesen aufzulockern und den Kaufmann unterstützen, Preise zu verantworten, die die Forderung des Tages sind. Wenn dabei heute das Betriebskapital erhalten bleibt und „nur“ die Zeitkosten gedeckt werden, kann ein Unternehmen schon zufrieden sein. Fabrikleiter und Betriebsprüfer, Studierende und Praktiker werden das Buch daher als Lektüre gern benutzen.

Dr. Brandl, Berlin [1521]

Technik und Recht

Rechtsschutz des Versicherten. Bearbeitet von *C. Cleves* und *H. Rautenberg*. Berlin 1932, Carl Heymanns Verlag. 225 S. Preis 8 RM.

Die Bearbeiter haben sich die verdienstvolle Aufgabe gestellt, das Recht des Versicherungsnehmers auf den verschiedenen Gebieten des privaten Versicherungswesens in der Praxis nach Gesetz und Rechtsprechung darzustellen und für den auf dem Gebiet des Versicherungsrechts durch-

weg unkundigen Versicherungsnehmer systematisch und gemeinverständlich zu erläutern. Diesem Zweck soll eine Sammlung „Das Recht des Versicherungsnehmers in der Praxis nach Gesetz und Rechtsprechung“ dienen, deren erster Band „Rechtsschutz des Versicherten“ nunmehr erschienen ist.

Man kann wohl sagen, daß in diesem ersten Band das mit der Sammlung verfolgte Ziel in vollem Umfange erreicht ist. Die Herausstellung wichtiger grundsätzlicher Fragen, die jeden Versicherungsnehmer vor Abschluß einer Versicherung eingehend beschäftigen müssen, wie die Feststellung der Bedarfsdeckung, die Bedeutung der Prämie, die Auswahl des Versicherers, ist in der gewählten Darstellungsweise ebenso beachtenswert wie die eingehende und klare Erörterung der Einzelheiten eines Versicherungsvertrages, des Versicherungsfalles und der Versicherungsleistung. Die weitgehende Verwendung der einschlägigen Literatur und Rechtsprechung erhöht den Wert des Werkes für denjenigen, der von Amte oder Berufs wegen der Materie des privaten Versicherungsrechts nahe steht, ohne daß damit die Gemeinverständlichkeits und die Bedeutung für den großen Interessentenkreis der Versicherungsnehmer beeinträchtigt wird. Es ist nur zu wünschen, daß die weiteren geplanten und teilweise schon in Vorbereitung befindlichen Einzeldarstellungen baldmöglichst erscheinen, da erst dann eine auch vom Herausgeber empfundene wesentliche Lücke in der Literatur unseres Versicherungsrechts ausgefüllt sein wird.

M. [1519]

Aus andern Zeitschriften

Lessons taught by £ 4 000 000 of tested advertising.

C. Byoir. *Printers' Ink Monthly*. Bd. 25 Nr. 4 (Oktober 1932) S. 31/32.

Aus umfangreicher Erfahrung abgeleitete praktische Ratschläge zur Erfolgskontrolle der Anzeigenwerbung für Markenartikel. Bemerkenswert ist die einseitige Bescheidenheit, mit der dieser Anzeigenwerbefachmann das bisherige Wissen der Fachleute von den Grundlagen, den vorherrschenden Gesetzmäßigkeiten der Anzeigenwerbung beurteilt; man solle weniger von der Macht der Reklame reden und mehr an der Erkenntnis ihrer Gesetze arbeiten.

BH

KARTELLWESEN

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

Durchkartellierung der Landwirtschaft?

Das Problem, für die deutsche Landwirtschaft eine Rentabilität sicherzustellen, war schon vor dem Kriege ein Sorgenkind der staatlichen Wirtschaftspolitik. Nach dem Krieg ist es aus den bekanntesten Gründen, die teilweise allerdings realpolitischer Natur sind, zu ihrem Angelpunkt aufgestiegen. Dabei streiten zwei grundsätzliche Auffassungen um Geltung. Die eine sieht hierin ein privatwirtschaftliches Problem: verstärkte Rationalisierung der agrarischen Produktion und des Absatzes in Verbindung mit den notwendigen steuerlichen Erleichterungen und finanziellen Beihilfen zur Entschuldung wie in der Form billiger Kredite zu Betriebsverbesserungen und Umstellungen. Die zweite Ansicht legt den Nachdruck auf handels- und zollpolitische Maßnahmen, nämlich Hebung des inländischen Preisstandes durch weitgehende Beschränkung oder gar Absperrung ausländischen Wettbewerbs. Wir haben uns hier nur mit letztem Prinzip schon aus dem Grunde allein zu beschäftigen, weil jede handelspolitische Agrarpolitik notwendig wirtschaftspolitische Allgemeinbedeutung erlangen muß, jedenfalls für ein auch heute noch überwiegend industrielles und als solches wiederum exportbedingtes Land wie Deutschland. Damit ergeben sich ohne weiteres Zwangsgrenzen für eine autonome Schutzzollpolitik, denn wesentliche Einfuhrgebiete agrarischer Erzeugnisse sind zugleich unentbehrliche Abnehmer unserer Industrieerzeugnisse. Hieran müssen, wie bereits im vorhergehenden Bericht angedeutet ist, alle extremen Autarkie-

bestrebungen scheitern. Schon der jetzt beschrittene Weg, einzelne Agrarimporte im Wege von Kontingentierungen einzudämmen, ist auf erhebliche handelspolitische Schwierigkeiten gestoßen. Jedenfalls beginnt sich die Industrie, wie z. B. *Peter Klöckner* erst kürzlich in seinem Bericht auf der Generalversammlung seiner Werke unterstrichen hat, der ihr hieraus drohenden Ausfuhrgefahren in vollem Umfange bewußt zu werden, nachdem der Ausfuhr-Großhandel von Anfang an gegen derartige Experimente sich gewandt hatte.

Aus diesem Dilemma will nun der Führer der deutschen chemischen Industrie, *Carl Bosch*, unter voller Anerkennung der Bedeutung unserer Landwirtschaft auch als Käufer der Industrieerzeugnisse einen Ausweg — in einer kleinen Schrift „Handelspolitische Notwendigkeiten“ — durch Verbesserung der Absatzverhältnisse der Landwirtschaft weisen, der auf eine Bildung agrarischer Kartelle hinausläuft. Insoweit damit handelspolitische Einseitigkeiten vermeidbar würden, könnte diese Linie in der Tat zu einer stärkeren Vereinheitlichung der wirtschaftspolitischen Interessen der beiden großen Gewerbe führen. Jedenfalls möchte offenbar die Industrie mit dem vorgeschlagenen Weg organisatorischer Binnenmarktsregelung von den bedenklichen bisherigen handelspolitischen Experimenten ablenken.

Nun ist die Kartellierung landwirtschaftlicher Massenerzeugnisse, insbesondere der auch für die Bauernwirtschaft ins Gewicht fallenden, wie Butter, Eier, Milch, durchaus kein neues Problem. Man hat vielmehr auf

diesen Gebiete seine reichen organisatorischen Erfahrungen bereits gesammelt, und zwar mit bislang wenig aussichtsreichem Ergebnis. Bevor auf wichtigste organisatorische Schwierigkeiten in einzelnen eingegangen wird, ist zunächst zu verzeichnen, daß offenbar in führenden Landwirtschaftskreisen selbst dieser Weg bereits als wenig erfolversprechend angesehen wird, wie etwa in Veröffentlichungen des Reichslandbundes. Dabei ist freilich nicht zu übersehen, daß diese Kreise im Gegensatz zur Industrie deswegen in handels-, speziell zollpolitischen Maßnahmen die Rettung erblicken, weil sie absoluten Erfolg inländischer monopolistischer Preispolitik versprechen, während die Kartellierung bei selbst eingeschränkter Einfuhr eine sehr vorsichtige und umsichtige Absatzpolitik erfordert. Da indessen das Verlangen der Landwirtschaft auf weitgehende Einfuhrdrosselung an den Lebensnotwendigkeiten der deutschen Volkswirtschaft scheitert, wird sie immerhin die Möglichkeiten einer autonomen Absatzorganisation für den Binnenmarkt auch unter dem Gesichtspunkt erneut nachprüfen müssen, wie weit sich etwa in Einzelfällen — nach dem Vorbilde der Industrie — gleichlaufende Vereinbarungen mit ausländischen Organisationen treffen ließen. Derartige Abkommen sind unabhängig von der staatlichen Handelspolitik und werden daher, wie die Praxis namentlich des letzten Jahrzehnts auf industriellen Gebiete gelehrt hat, niemals Verärgerungen und Widerstände im Auslande auslösen, wie etwa eine amtliche Kontingentierungspolitik.

Voraussetzung für internationale Agrarkartelle ist selbstverständlich die Errichtung heimischer leistungsfähiger Organisationen. Durchaus zu Recht wird aber von den beteiligten Kreisen betont, daß hier im Gegensatz zur Industrie allein schon daraus eine außerordentliche Schwierigkeit gegeben ist, daß die Agrarkartellierung nicht nur eine Regelung des Absatzes, sondern auch der Erzeugung durchführen müßte, wobei aber, wiederum im Gegensatz zu dem leichter regulierbaren Mechanismus der gewerblichen Erzeugung nicht einfach rein quantitative Maßnahmen möglich sind. Einer schematischen, etwa jährlich zu bestimmenden Kontingentierung der Anbauflächen wird durch die unberechenbaren Wechsel der Ernteergebnisse der Boden entzogen. Bei ungünstigen Erträgen läßt sich aber der Verbrauch nicht unbegrenzt durch starke Preissteigerungen abdresseln, vielmehr muß dieser Bedarf zu angemessenen Preisen in seinem ganzen Umfange gedeckt werden, würde dann also starken Import erfordern. Die organisatorische Grundfrage wäre also dahin zu stellen: ob es gelingen kann, eine durchschnittliche Preis- und damit Rentabilitätspolitik nach dem Muster der Industriekartelle zu erreichen, die Reserven zum Ausgleich ungünstiger Jahre anzusammeln gestattet. Zweifellos sind aber auch in diesem Punkte der Preisstellung der Landwirtschaft ungleich engere Grenzen gezogen. So zweifellos die Industriekartelle besonders in der Nachkriegszeit in sehr großem und damit vielfach schädlichem Umfange dem Grundsatz gehuldigt haben, dem beschränkten Absatz durch hohe Preise zu begegnen, ebenso zweifellos ist eine derartige Politik für die agrarischen Erzeugnisse nicht durchführbar. Grade die Industrie würde die Folgen in Lohnsteigerungen zu spüren bekommen, wenn es gelingen könnte, die Agrarpreise unbedingt konjunkturmäßig zu gestalten. Der Lohnstand der Bevölkerungsmasse — das wird merkwürdigerweise stets bei allen solchen wirtschaftspolitischen Erörterungen übersehen — gestattet keine Reserven anzusammeln, um Konjunkturschwankungen in einer lebenswichtigen Bedarfsdeckung begegnen zu können. Vom Standpunkt der Binnenwirtschaftspolitik ist daher der Vorschlag der Industrie an die Landwirtschaft schon deswegen ein einseitiges Problem, als er die viel näher liegende Hilfe außer Ansatz läßt, die Preise der Industrieerzeugnisse zu senken und damit die Produktionskosten der Landwirtschaft zu verbilligen.

Aber abgesehen von diesen Prämissen bezweifeln die Agrarkreise mit Recht, daß ihre Kartellierung aus eigener Kraft durchführbar ist. So taucht zwangsläufig der Gedanke staatlicher Intervention in der Produktionsregulierung auf. Selbst wenn man hierbei einmal ganz die Frage bei Seite setzt, wie eine derartige Maßnahme in der bäuerlichen Veredlungswirtschaft — bei Getreide, Zuckerrübenbau, der großagrarischen Massenerzeugung sind diese Experimente ja bereits im Gange —

organisierbar wäre, so weist die Landwirtschaft jedenfalls mit Recht darauf hin, daß gerade eine solche Politik straks dem Plane zuwiderliefe, den heimischen Markt weitgehend unabhängig vom Auslande zu versorgen. Damit ist aber keineswegs behauptet, daß autonome organisatorische Selbsthilfe nicht in noch viel größerem Umfang und weit intensiverem Erfolge umgebaut werden könnte. Dafür würde sogar hinreichen, daß zunächst das genossenschaftliche Absatzwesen vertieft würde. Die Spitzenerfolge, die etwa in Dänemark und Neuseeland damit erreicht worden sind, zeigen mit aller Deutlichkeit, daß hier noch längst bei uns unzureichend ausgeschöpfte Kraftquellen erschließbar sind. Eigentliche Kartelle werden sich auf absehbare Zeit nur da für die Veredlungserzeugnisse, wie vor allem Milch, Eier, Gemüse durchsetzen können, wo ein regelmäßiger Großmarkt, also Großstädte ein natürliches, auch fruchtlich in etwa gesichertes Absatzgebiet schaffen. Voraussichtlich wird das Absatzkartell sich weitgehend auf lokale, im wesentlichen also dörfliche Genossenschaften stützen müssen, jedenfalls soweit die Bauernwirtschaft in Frage kommt. Eine nicht gering anzuschlagende Erschwerung wird stets darin liegen, daß derartige agrarische Kartelle zwangsläufig — als Kern einer erfolgreichen Absatzpolitik — für Qualitätsgarantie Sorge tragen müssen.

Der Ausschluß vom „üblichen Geschäftsverkehr“ als Grundlage der Sperr-Judikatur nach § 9 der Kartellverordnung

Das Kartellgericht hat in ständiger Rechtsprechung als Voraussetzung einer nach § 9 unter Präventivzensur gestellten Maßnahme den Ausschluß eines Unternehmens von dem üblichen Geschäftsverkehr gefordert, d. h. „von einem Geschäftsverkehr, der andern nach Art und Umfang ihres Betriebes und nach ihrer wirtschaftlichen Funktion gleichartigen Unternehmen üblicherweise zugänglich ist. Es kommt hierbei nur der Ausschluß von dem Bezuge der Waren in Betracht, die durch den Kartellvertrag, auf Grund dessen die Sperre verhängt wird, gebunden sind, so daß eine Sperre auch dann vorliegt, wenn derjenige, dem der Bezug der durch den Kartellvertrag gebundenen Waren vorenthalten werden soll, Ware gleicher Art und Güte außerhalb des Kartells zu beziehen in der Lage ist.“ (Entscheidung K 15/30. Kartell-Rdsch. 1930 S. 650 f.) In der Entscheidung K 230/30 (ebenda S. 843 f) ist weiter erläutert, daß „für das Kartell die Möglichkeit, die Üblichkeit des Geschäftsverkehrs selbst zu bestimmen, nur insoweit besteht, als die Regelung des Geschäftsverkehrs nicht zu einer auf den Ausschluß hinauslaufenden unterschiedlichen Behandlung wirtschaftlich gleichartiger Unternehmen führt.“ Trotz dieser sehr deutlichen terminologischen Abgrenzung sind Kartelle, die den maßgebenden Teil ihres Gewerbes reichlich umfassen, die demnach die Absatzgestaltung zu beherrschen glauben, geneigt, den von ihnen selbst aufgestellten Geschäftsverkehr schlechthin als den „üblichen“ zu deklarieren. Es muß zugegeben werden, daß diese Auffassung nicht etwa schlechthin einem einseitigen Machtstandpunkt entspringt. Vielmehr findet sie eine gewisse unterstützende Analogie darin, daß die sogenannten Geschäftsgrundlagen und maßgebenden Geschäftsbedingungen in größtem Umfange mit Unterstützung der Handelskammern zum Gewohnheitsrecht des einzelnen Geschäftszweiges erhoben werden und als solches auch von den Gerichten anerkannt sind. Aber diese Analogie läßt sich nicht auf die Rechtsprechung des Kartellgerichtes zu § 9 übertragen. Sie würde praktisch, wie keiner ausführlichen Begründung bedarf, die Durchführung des mit § 9 bezweckten Schutzrechtes unmöglich machen. Sie würde aber grundsätzlich auch dazu führen, daß das kartellierte Gewerbe über die Zulassung zu einem Geschäftsverkehr willkürlich verfügen könnte, wenn die Organisation selbst die Voraussetzungen schrankenlos zu bestimmen vermöchte. Gerade das soll § 9 ja verhindern. Deshalb kann eine Sperre nicht schon deshalb zulässig sein, weil der Betroffene bestimmte Geschäftsbedingungen als untragbar ablehnt, obwohl sie von dem Kartell durchgeführt werden. Mit Recht hat das Kartellgericht in der Entscheidung vom 15. 6. d. J. K 274/31 (Kart. Rdsch. 1932 S. 476 f) diese weitgehende Auffassung zurückgewiesen, da sie „in Wahrheit die gesetzliche Regelung der Kartellaufsicht in § 9 der Kartellverordnung völlig durchkreuzen würde.“ Hier wird auch ausgesprochen, daß z. B. eine „Preisregelung für den Weiterverkauf durch die

zweite Hand völlig außerhalb des Rahmens (liegt), in dem der übliche Geschäftsverkehr jemals als bedeutungsvoll für den Begriff der Sperre angesehen wurde und angesehen werden könnte.“ Diese letzte Auffassung scheint in einem gewissen — an dieser Stelle früher schon erläuterten — Gegensatz zu der Auffassung der Zivilgerichte insofern zu stehen, als diese eine Preisbindung der zweiten Hand als allgemein verbindlich für den Wiederverkäufer ansehen, wenn sie grundsätzlich als ein lückenlos durchgeführtes Absatzsystem festzustellen ist. Der Unterschied liegt aber darin, daß die Zivilgerichte diese Auflage für den Weiterverkäufer als auf einem rein zivilistischen Individualvertrage beruhend ansehen und die Durchbrechung

dieses Systems als unlauteren Wettbewerb verurteilen. Sieht man dieses Preisbindungs-Reverssystem richtigerweise als einen Vertrag im Sinne des § 1 der Kartellverordnung, nämlich als eine kartellähnliche Organisation an, eine Auffassung, die ich bis jetzt für unwiderlegt und auch nicht für widerlegbar angesehen habe und auch weiter vertrete, so ergibt sich die Schlußfolgerung von selbst, die jene Entscheidung gezogen hat.

Kartellaufsicht in Litauen

Auch die Regierung dieses Landes bereitet ein Gesetz vor, das die Kartelle einem weitgehenden Öffentlichkeitszwange und der Staatsaufsicht unterstellt. [1522]

MITTEILUNGEN

FACHGRUPPE VERTRIEBSINGENIEURE

Aufgaben des Vertreters¹⁾

Auszug aus einem Vortrag von Reg.-Baumstr. Dipl.-Ing. K. BRIEGER in der Ortsgruppe Frankfurt a. M.

Die Aufgaben des Vertreters sind bedingt durch die Methodik des Vertriebs. Durch die Arbeiten, die der VDI in den letzten Jahren auf diesem Gebiet geleistet hat, sind uns folgende Begriffe schon geläufig: Marktforschung, Werbung, Projektierung, Angebot, Angebotsverfolgung und Abschluß. Bei jedem einzelnen dieser Faktoren des Vertriebes hat der Vertreter mitzuarbeiten und wichtige Aufgaben zu erfüllen. Deshalb kann man die Aufgaben des Vertreters ganz entsprechend gliedern.

Zunächst ist seine Mitarbeit in der Marktforschung bedeutend höher einzuschätzen, als es gerade von seiten des Vertreters in den überwiegenden Fällen noch geschieht. Die Verständnislosigkeit gegenüber der Forderung einer gleichmäßigen Berichterstattung oder gar die Weigerung, sie durchzuführen, ist letzten Endes darauf zurückzuführen, daß sich der Vertreter gar nicht klar ist, wie wichtig gerade diese Unterlagen für die Marktforschung sind. Die Abschätzung der Absatzmöglichkeiten gründen sich zum großen Teil auf die Berichte über die laufend ausgeführten Besuche, wenn sie in ihrem Inhalte dazu geeignet sind. Sie müssen daher, wenn auch nur kurz, Angaben enthalten, wie sich der Beschäftigungsgrad des einzelnen Abnehmers zur Zeit darstellt, wie die Geschäftsaussichten beurteilt werden, welche Einstellung im allgemeinen zu Neuinvestitionen vorhanden ist, und welche Gründe schließlich in jedem Fall die Ablehnung eines Angebotes bedingen. Der Vertreter führt gegen ein derartiges Ansinnen in erster Linie einen Grund ins Feld: die Unkosten, die ihm durch Aufwand an Zeit und Papier bei der Abfassung derartiger Berichte entstehen. Dagegen ist aber aus der Praxis heraus zu sagen, daß bei entsprechender Arbeitseinteilung und vor allem bei entsprechendem Verständnis für diese Aufgabe die Unkosten in Wirklichkeit nicht sehr hoch sind. Wenn diese Berichte im Telegrammstil abgefaßt sind und andere, meist überaus weiterschweifige Berichte entsprechend gekürzt werden, dann entsteht kaum eine Mehrbelastung. Natürlich wird aber vor allem neu eingestellten Vertretern für diese Arbeit ein gewisser Zuschuß zugebilligt werden müssen.

In der Werbung ist die Mitarbeit des Vertreters nicht von so ausschlaggebender Bedeutung wie bei der Marktforschung, wenn auch seine Ratschläge im einen oder andern Falle sehr wertvoll sein können. Dagegen ist seine Tätigkeit im Anschluß an die eingeleitete Werbung, d. h. an den Versand von Werbebriefen und Prospekten wieder außerordentlich wichtig. Die in einer gut geleiteten Vertriebsorganisation kontinuierlich erfolgende Bearbeitung des Märktes durch den Versand von Werbebriefen und Prospekten von der Firma aus, ist zum großen Teil erfolglos, wenn sie der Vertreter nicht ausnutzt. Diese planmäßige Bearbeitung des Bezirks erfordert in ihrer Vorbereitung und ihrer Durchführung ein großes Maß von Arbeit und dementsprechende Unkosten. Sie dient in erster Linie dazu, eine gewisse Vertrautheit des Kunden mit den

Produkten der Firma herzustellen, in zweiter Linie aber gleichzeitig eine Einführung des Vertreters bei dem Kunden zu schaffen. Es sollen ja möglichst alle Verbraucherkreise erfaßt werden. Die persönlichen Beziehungen zu den maßgebenden Herren der Verbraucherkreise beschränken sich aber doch nur auf einen gewissen Kreis; sie sind zweifellos wertvoll, dürfen aber andererseits nicht überschätzt werden. Wenn der Vertreter dann aus sich heraus neben seinen terminmäßigen Berichten auch Vorschläge über die bessere Bearbeitung seines Bezirkes macht, dann erst wird er zu einem wirklich lebenden Glied der Vertriebs-Organisation.

Führt nun die Werbung zum Erfolg, d. h. beweist die Anfrage, daß der Bedarf und das Interesse geweckt ist, so setzt eine mehr technische Aufgabe des Vertreters ein. Möglichst frühzeitig sind alle betrieblichen Erfordernisse in Erfahrung zu bringen und an die Firma weiterzugeben, damit bereits der erste Vorschlag möglichst vollkommen auf die betriebliche Eigenart des Anfragers abgestimmt ist. So wird bei dem Kunden das Vertrauen zur Leistungsfähigkeit am besten geweckt. Dieses in weiteren Verhandlungen dann zu stärken und alle Schwierigkeiten technischer und preislicher Art entweder aus dem Weg zu räumen oder zum mindesten seiner Firma mitzuteilen, ist die anschließende, nicht ganz leichte Aufgabe des Vertreters.

Schließlich den Auftrag selbst seiner Firma zu verschaffen, ist der dem Vertreter geläufigste Teil seiner Vertriebstätigkeit, weil sie aus natürlichen Gründen — denn damit ist ja sein Einkommen verbunden — vom Vertreter sehr hoch eingeschätzt wird. Rein vertriebstechnisch betrachtet, ist sie dagegen bei weitem nicht der wichtigste Faktor; zum mindesten ist Marktforschung und Marktbearbeitung genau so notwendig, weil sie die Basis für den Abschluß darstellen. [1509]

Inhalt	Seite
Aufsatzteil:	
Kultur und Wirtschaft. Von Reichsminister a. D. Prof. Dr. jur. Dr. phil. D. theol. Joh. V. Bredt	265
Wirtschaft, Rationalismus, Mensch	266
Grundlagen der Verkaufspolitik. Von Dr.-Ing. Otto Bredt	267
Die Elastizität der industriellen Selbstkosten in Krisenzeiten. Von Prof. Dr.-Ing. H. D. Brasch	273
Archiv für Wirtschaftsprüfung:	
Die Gewinn- und Verlustrechnung des Fabrikbetriebes nach den Bestimmungen der Aktienrechtsnovelle. Von Dipl. Kfm. Karl Berg	279
Muß ein Wirtschaftsprüfer oder beratender Ingenieur auf Verlangen eine Auskunft über seine Feststellungen oder eine Abschrift seiner Gutachten dem Geprüften geben, wenn er Prüfungen im Auftrage Dritter ausführt? Von Wirtschaftsprüfer Dr.-Ing. Werner Grull	282
Rundschautteil:	
Die deutsche Konjunktur Mitte November 1932. Von Prof. Dr.-Ing. H. D. Brasch	283
Wirtschaftsprüfung	284
Betriebsfragen	285
Technik und Recht	286
Aus andern Zeitschriften	286
Kartellwesen. Von Dr. S. Tschierschky	286
Mitteilungen der Fachgruppe Vertriebsingenieure:	
Aufgaben des Vertreters. Von Reg.-Bmstr. Dipl.-Ing. K. Brieger	288

¹⁾ Siehe auch Mitteilungen Fachgruppe Vertriebsingenieure in Heft 10 (Oktober) 1932 S. 239/40.

BIBLIOTEKA GŁÓWNA
Politechniki Śląskiej

P

819/32

[Handwritten signature]