

Unternehmen im Kampf

Von Dr.-Ing. OTTO BREDT, Berlin

Wir haben uns unter dem Eindrucke der politischen und wirtschaftlichen Ereignisse der letzten Jahrzehnte sowie unter dem Einfluß einer mehr und mehr um sich greifenden materialistisch-mechanistischen Denkweise daran gewöhnt, die Ursachen der Wirtschaftskrise und die Möglichkeiten, sie zu beheben, zumeist im äußeren Geschehen zu suchen. Die zunehmende Zerrüttung der Märkte von Ware und Geld, Arbeit und Kapital hat infolgedessen mit dem Drange nach organisierter Abwehr durch die Wirtschaft selbst auch den Ruf nach staatlichem Eingriff und staatlicher Hilfe immer stärker werden lassen. Müde, ja entmutigt vom Kampf und seiner besten Waffe, der Erfahrung, beraubt, beginnt so mancher Unternehmer bereits, sich mit Wegen und Formen des Wirtschaftens vertraut zu machen, die er früher bekämpft hat und auch für die Zukunft bekämpfen muß, will anders er nicht mit dem Unternehmergeanken sich selber aufgeben, — ganz gleich ob dies nun im Sinne einer kollektiven Versorgung oder einer korporativen Versicherung erfolgt. Er vergißt, daß es von jeher der wahre Sinn eines jeden gewerblichen Unternehmens gewesen ist, zwischen den Polen von Wagnis und Chance hindurch den Erfolg seiner Wirtschaft im Erwerbe zu suchen. Er übersieht, daß es gerade den Notwendigkeiten einer individuellen Wirtschaftsweise entspricht, rechtzeitig und ausreichend die Führung des Unternehmens der wechselnden Marktlage anzupassen, auch dann, wenn es gilt, liebgeordnete oder zweckmäßig erscheinende Vermögens- und Machtpositionen zu opfern. Er versäumt, auf Grund einer kritischen Würdigung des eigenen Standes, vorausschauend, aber entschlossen diejenigen Entscheidungen und Maßnahmen zu treffen, welche die Erhaltung des Unternehmens als Ganzes im Sturme des allgemeinen Geschehens verlangt. Und so stirbt oder siecht er dahin, weil er nicht fähig war, von sich aus den Kampf um Dasein und Lebensgeltung zu bestehen, der immer ein Handel und Kampf um den Markt und niemals nur eine Verteilung des Absatzes ist. —

Das war der Gedankengang, welcher mich veranlaßte, im Dezemberheft von „Technik und Wirtschaft“ (1) darauf hinzuweisen, daß die eigentlichen „Ursachen des Zusammenbruchs“ nicht, wie so viele meinen, in den Auswirkungen des äußeren Geschehens, sondern in einer verfehlten Führung von „Kapitalwirtschaft und Unternehmen“ zu suchen sind, so sehr auch die Entwicklung der Märkte in den letzten Jahren unter den Sturmzeichen einer zunehmenden Krise gestanden hat.

Das war auch die Ursache, welche mich dazu trieb, „die Grundlagen des Wiederaufbaues“ in die Unternehmen selber hinein zu verlegen und zunächst einmal die Schaffung einwandfreier Beurteilungsgrundlagen für eine individuelle Führung und Formung des Unternehmens im Rah-

men einer gesunden Kapitalwirtschaft zu verlangen. Denn gerade auf die Herausarbeitung derartiger Beurteilungsgrundlagen und ihre sinngemäße Verwendung kommt es an, will man die Gesundung der Wirtschaft von innen heraus erzielen. Um so mehr, wenn man sich zu der Ansicht bekennt, daß mit der hierdurch gewonnenen Einsicht in die ihnen jeweils gegebenen eigenen Grenzen und Möglichkeiten die lebendigen Kräfte der Wirtschaft von sich aus „den Weg zur Gesundung“ zu finden vermögen. Bevor wir daher uns mit den Forderungen und Maßnahmen befassen, welche im Sinne einer Gesundung von Kapitalwirtschaft und Unternehmen gestellt und ergriffen werden können, wird es notwendig sein, sich über die Voraussetzungen klar zu werden, welche zur Gewinnung und Handhabung einer solchen Beurteilungsgrundlage für die Entscheidungen und Maßnahmen der Führung einem jeden Unternehmen aus der Natur der Dinge heraus gegeben sind.

1. Die Wirtschaftsbilanz

Wenn die eigene Erfahrung und die der Geschäftsfreunde versagt, bleibt dem Unternehmer als einzige Beurteilungsgrundlage für das, was war, und das, was werden soll, die Bilanz. Sucht er vorsorglich auch die zukünftige Entwicklung von Markt und Betrieb in den Bereich seiner Berechnungen mit einzubeziehen, ergänzt er das abschließende Bild der Bilanz durch den planenden Wurf des Budgets.

Wenn aber das Ausmaß des Wertes (Preis) in gar zu schnellem Tempo sich zu verändern beginnt oder gar seine Einheit (Währung) dem Wechsel verfällt, dann wird die im Zeitmaß voreilende Planung der Wirtschaft auf längere Sicht hinaus auch dann mehr oder weniger zur Spielerei, wenn sie sich unter Aufgabe der Wertung auf den Mengensatz beschränkt. Denn letzten Endes ist gerade heute das Wirtschaften doch überall wertmäßig bedingt und somit auch die Schwankung des Wertes unter Umständen ausschlaggebend für Verkehr (Umsatz) und Erfolg (Nutzung).

Dann bleibt, auch wenn man sich zu Intuition und Instinkt als den Lenkern der Wirtschaft bekennt, für die kritische Beurteilung von Entwicklung und Stand doch wiederum nur die Bilanz, die auch dann noch in Wahrheit die Lage festhält, wenn sich das aktive Soll (Vermögen) längst nicht mehr mit dem passiven Haben (Besitz) ausgleicht.

Es entbehrt nun nicht einer gewissen Tragik, daß gerade in einem Augenblicke, da die Bilanz für die Lenkung des Unternehmens im Kampf um das Dasein eine besondere Bedeutung erhält, die betriebliche Praxis (Fawag, Nordwolle, Schultheiß-Ostwerk, Sklarek) ihre Schwächen enthüllt, die betriebliche Lehre aber schon von einer „Entthronung der Bilanz“ (2) als Ergebnisbild von Verkehr und Erfolg zu sprechen beginnt.

Untersucht man die Ursachen einer solchen Entwicklung, so kann man im wesentlichen folgendes feststellen:

Zunächst haben die anscheinend ungenügenden „formellen“ Voraussetzungen und Bindungen in Buchführung und Kontenplan (rechtlich einwandfreier Aufbau) die fahrlässige Entstehung von Trugbildern, ja die böswillige Entstellung des Entwicklungsstandes ermöglicht. In einem solchen Falle verliert die Bilanz nicht nur ihren Charakter als Kontrollinstrument, sondern wird gleichzeitig auch zum Werkzeug zweifelhafter oder gar betrügerischer Geschäftspolitik.

Sodann haben die anscheinend überspitzten „materiellen“ Anforderungen und Maßnahmen für die Sicherstellung einer möglichst „objektiven“ Bewertung und Bilanzierung (vermögensmäßig angemessene Erfassung) in der Praxis zu Schwierigkeiten, ja Unmöglichkeiten geführt. Gelingt es doch in zahlreichen Fällen nicht, die markt- oder betriebsmäßig aufgestellten Bewertungsgrundsätze einer solchen Verkehrs- und Erfolgsrechnung des Wirtschaftsbetriebes mit den Notwendigkeiten eines subjektiven Bewertungsstandpunktes (Bilanzpolitik) und einer individuellen Kapitalwirtschaft (Betriebs-, Geschäfts- und Finanzführung) des Unternehmens in Einklang zu bringen.

Als es noch keine hochentwickelte Wissenschaft von der Bilanz, wohl aber ein Wissen von der Bilanzkunde und Bilanzhandhabung gab, wies die einfache Handelsbilanz einem jeden Unternehmer, wenn auch nicht den Monatserfolg, so doch zum mindesten den Monatsumsatz und zumeist auch (bis auf die gemischten Konten) den Monatsbestand. Ein Blick auf die Zahlungsbilanz (Kunden, Lieferanten, Bankguthaben, Bankverpflichtungen, Wechsel, Akzente usw.) genügte, um ihm auch vor Auswertung der Jahresinventur die Beurteilung seiner Vermögensbilanz zu ermöglichen. Und so bedurfte es in der Regel nur einer kurzen Überprüfung von Auftrags- und Lagerbestand, um ihn zu den Entscheidungen und Maßnahmen zu veranlassen, welche er eben auf Grund seiner persönlichen Kenntnis von Markt und Betrieb im Sinne einer gesunden Zahlungs- und Lieferbilanz für notwendig oder zweckentsprechend erachtete.

Es ist hier nun nicht der Platz zu erörtern, ob und inwieweit die zunehmende Kommerzialisierung und Industrialisierung der Wirtschaft die Voraussetzungen für eine derartige vereinfachte Beurteilungsmöglichkeit in dem einzelnen Unternehmen auch heute noch bietet. Aber das eine muß doch gesagt werden. Auch die Bilanz ist ein Teil praktischer Wirtschaftsführung, also Leben und demnach in ihrem Ausmaße nicht einfach mit Elle und Zirkel zu fassen. Individuell wie das Unternehmen sucht sie Auftrieb und Ausgleich in Entwicklung und Stand dem Unternehmer vor Augen zu stellen, so wie er sie handhabt und führt. Die Bilanz wird damit zu einem Teil des Unternehmens und unterliegt wie dieses Wagnis und Chance, Erfolg und Vermögen. Wer daher die Bilanz nur als ein zwangsläufiges Rädergetriebe zur Festhaltung des Verkehrs (Umsatz) oder ein vereinheitlichtes Bewertungsschema zur Feststellung des Erfolges (Nutzen) ansieht, muß folgerichtig zu einer Entthronung der Bilanz gelangen. Nicht aber darum, weil die Bilanz als Kontrollinstrument oder Werkzeug der Führung an sich untauglich ist, sondern weil er selber glaubt, das Leben an Normen und Zwangslauf binden zu können, und damit den tiefen Sinn der Bilanz als Ausdruck wirklichen Lebens verkennt. Zwar unterliegt auch die Bilanz, wie alle Träger des

Lebens, dem Gesetz der Dynamik. Nicht aber einer im Zwangslauf erstarrenden Mechanik toter Rädergetriebe, sondern der elastisch spielenden, trotzdem aber gesetzmäßig gebundenen Dynamik selbsttätiger Gefüge, wie sie jedem Ingenieur aus der Elektromechanik bekannt ist. Im Rahmen aber einer solchen Dynamik sind es nicht nur die durch Markt und Betrieb bedingten und hierin sich auswirkenden Entscheidungen und Handlungen des Unternehmers, welche Entwicklung und Stand der Bilanz gleichsam induktiv wechselseitig bestimmen. Muß doch darüber hinaus auch in der Bilanz trotz aller Bilanzierungsvorschriften sich der subjektive „Standpunkt“ erhellern, von dem aus die Führung des Unternehmens die jeweiligen Grenzen und Möglichkeiten des eigenen Wirtschaftens sieht. Wer also bilanziert, muß sich der Bedeutung der Bilanzhandlung bewußt sein, für die er die gleiche Verantwortung trägt wie für jede sonstige im Unternehmen getroffene Maßnahme. Denn jede Buchung hält nicht nur jeden Verkehrsakt an sich und damit auch die Möglichkeit, ihn zu nutzen (Erfolgsvermögen) fest, sondern legt gleichzeitig auch eindeutig darüber Rechenschaft ab, welchen Wert der Unternehmer im Rahmen von Markt und Betrieb gerade dieser Handlung als Teil seines Unternehmens beigemessen hat.

Damit ist aber der Schwerpunkt der Beurteilungsgrundlage abermals im Sinne der eingangs entwickelten Gedankengänge in das Unternehmen selber hinein verlagert. Nur daß es diesmal nicht die an sich „objektiv“ zu beschaffenden Beurteilungsgrundlagen für die zu treffenden Entscheidungen und Handlungen sind, welche zur Erörterung stehen, sondern die Voraussetzungen, welche dem Unternehmen selbst auf Grund einer von ihm geübten „subjektiven“ Bilanzführung zur kritischen Prüfung seiner eigenen Wertung (Bilanzierung) und ihrer praktischen Auswirkung zur Verfügung stehen.

Damit ist aber gleichzeitig auch die Notwendigkeit gegeben, festzustellen, ob und inwieweit ein Unternehmer an Hand einer solchen stets also individuell bedingten und subjektiven Bilanzführung zu einer gesunden Beurteilung der Voraussetzungen und Auswirkungen seiner eigenen Entscheidungen und Maßnahmen im Polfeld von Markt und Betrieb zu kommen vermag, ohne sich dabei den Blick zu verschleiern oder gar sich selbst zu betrügen.

Es wird Aufgabe späterer Aufsätze sein, zu dieser Frage im einzelnen Stellung zu nehmen und insbesondere auch aus der daraus sich ergebenden Antwort die Schlußfolgerungen zu ziehen, aus denen heraus die für eine Gesundung und Veredlung von Kapitalwirtschaft und Unternehmen erforderlichen Wege und Formen gefunden werden müssen.

2. Der Dispositionsplan

Ganz gleich wie die Entscheidung bezüglich der Aufstellung und Anwendung der Wirtschaftsbilanz nun ausfallen mag, in jedem Falle bietet sich aus ihr heraus zunächst lediglich die Möglichkeit, die bisherige Entwicklung in Umschlag, Risiko und Rentabilität, bzw. in der Bewirtschaftung von Umsatz, Kapital und Kosten bis zum jeweils gegenwärtigen Stande aufzudecken. Damit ist selbstverständlich gleichzeitig auch der Standpunkt gegeben, von dem aus die zukünftige Entwicklung gestaltet werden muß. Während aber sich infolge der bereits tatsächlich durchlaufenen Entwicklung an Hand der Bilanz eindeutig und zwangsläufig der bisherige Weg gleichsam „historisch“

Zahlentafel 1. Der Dispositionsplan des Unternehmens, aufgestellt auf Grund der Wirtschaftsbilanz 1931

Staffel Nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
In % der Volleistung	25,0	29,2	30,0	35,0	37,5	40,0	45,0	50,0	60,0	70,0	80,0	90,0	100,0
	Viertel- leistung	Ferti- gung 1931	—	—	Verkauf 1931	—	—	Halb- leistung	—	—	—	—	Voll- leistung
I. Umsatz:													
Gesamtmenge	3,00	3,50	3,60	4,20	4,50	4,80	5,40	6,00	7,20	8,40	9,60	10,80	12,00
(Index)	86	100	103	120	129	138	155	172	206	241	277	310	344
Gesamtwert	2,10	2,45	2,52	2,94	3,02	3,36	3,78	4,20	5,04	5,88	6,72	7,56	8,40
(Index)	70	82	84	98	100	112	126	140	168	196	224	252	280
II. Kosten:													
Materialanteil	0,81	0,95	0,97	1,13	1,37	1,30	1,46	1,62	1,94	2,27	2,59	2,92	3,24
Arbeitsanteil	0,34	0,36	0,37	0,39	0,43	0,42	0,44	0,47	0,52	0,57	0,63	0,67	0,73
Herstellungskosten	1,15	1,31	1,34	1,52	1,80	1,72	1,90	2,09	2,46	2,84	3,22	3,59	3,97
Handlungskosten	1,13	1,19	1,20	1,25	1,34	1,32	1,38	1,44	1,56	1,68	1,81	1,93	2,05
Selbstkosten	2,28	2,50	2,54	2,77	3,14	3,04	3,28	3,53	4,02	4,52	5,03	5,52	6,02
Stückkosten	0,76	0,72	0,71	0,66	0,70	0,64	0,61	0,59	0,56	0,54	0,52	0,51	0,50
Kosten- deckung	Überschuß	—	—	+0,17	—	+0,32	+0,50	+0,67	+1,02	+1,36	+1,69	+2,04	+2,38
	Fehlbetrag	-0,18	-0,05	-0,02	—	-0,12	—	—	—	—	—	—	—
III. Kapital:													
Fall a Umschlag der Betriebs- mittel 3,0 mal im Jahr	Betriebsmittel	0,70	0,82	0,84	0,98	1,01	1,12	1,26	1,40	1,68	1,96	2,24	2,52
	Ges.-Kapitaleinsatz	2,10	2,22	2,24	2,38	2,41	2,52	2,66	2,80	3,08	3,36	3,64	3,92
	Kapitalanspannung	2,20	2,34	2,35	2,50	2,55	2,65	2,80	2,95	3,25	3,55	3,85	4,15
	Liefer. Kreditspanne	0,17	0,20	0,20	0,21	0,29	0,27	0,31	0,34	0,41	0,48	0,55	0,61
Fall b Umschlag der Betriebs- mittel 2,4 mal im Jahr	Betriebsmittel	0,88	1,02	1,05	1,22	1,26	1,40	1,58	1,76	2,10	2,45	2,80	3,15
	Ges.-Kapitaleinsatz	2,28	2,42	2,45	2,62	2,66	2,80	2,98	3,16	3,50	3,85	4,20	4,55
	Kapitalanspannung	2,40	2,55	2,58	2,76	2,80	2,95	3,13	3,32	3,69	4,06	4,43	4,80
	Liefer. Kreditspanne	0,17	0,20	0,20	0,21	0,29	0,27	0,31	0,34	0,41	0,48	0,55	0,61
Fall c Umschlag der Betriebs- mittel 2,0 mal im Jahr	Betriebsmittel	1,05	1,23	1,26	1,47	1,51	1,68	1,89	2,10	2,52	2,94	3,36	3,78
	Ges.-Kapitaleinsatz	2,45	2,63	2,66	2,87	2,91	3,08	3,29	3,50	3,92	4,34	4,76	5,18
	Kapitalanspannung	2,59	2,77	2,81	3,03	3,06	3,25	3,47	3,69	4,13	4,57	5,01	5,45
	Liefer. Kreditspanne	0,17	0,20	0,20	0,21	0,29	0,27	0,31	0,34	0,41	0,48	0,55	0,61
Fall d Umschlag der Betriebs- mittel 1,5 mal im Jahr	Betriebsmittel	1,40	1,64	1,68	1,96	2,01	2,24	2,52	2,80	3,36	3,92	4,48	5,04
	Ges.-Kapitaleinsatz	2,80	3,04	3,08	3,36	3,41	3,64	3,92	4,20	4,76	5,32	5,88	6,44
	Kapitalanspannung	2,96	3,20	3,25	3,55	3,60	3,84	4,14	4,43	5,02	5,61	6,20	6,79
	Liefer. Kreditspanne	0,17	0,20	0,20	0,21	0,29	0,27	0,31	0,34	0,41	0,48	0,55	0,61
Fall e Umschlag der Betriebs- mittel 1,2 mal im Jahr	Betriebsmittel	1,75	2,05	2,10	2,45	2,51	2,80	3,15	3,50	4,20	4,90	5,60	6,30
	Ges.-Kapitaleinsatz	3,15	3,45	3,50	3,85	3,91	4,20	4,55	4,90	5,60	6,30	7,00	7,70
	Kapitalanspannung	3,32	3,64	3,69	4,06	4,12	4,43	4,80	5,17	5,91	6,65	7,39	8,13
	Liefer. Kreditspanne	0,17	0,20	0,20	0,21	0,29	0,27	0,31	0,34	0,41	0,48	0,55	0,61

Bemerkung: Es sind angesetzt die Mengen in Mill. Einheiten Stückkosten in RM je Einheit Anspannung in Vielfachem Kreditspanne vom Eigenkapital Werte in Mill. RM

Die im Bereich der Gruppe III. „Kapital“ besonders hervorgehobene Treppenlinie kennzeichnet die Höchstgrenze, bis zu der (von links nach rechts) vom Standpunkt einer gesunden Kapitalwirtschaft für den vorliegenden Fall die Gesamtkapitalanspannung als noch zulässig bezeichnet werden kann.

Berechnungsgrundlagen zur Zahlentafel 1.

Zu I. Umsatz: Angesetzt für drei Gruppen von Erzeugnissen

	Gruppe	A	B	C	Summe
a) Mengenerrechnung in % der Summe	Staffel 5 sonstige	20 25	30 35	50 40	100 100
b) Wertberechnung in RM je Einheit	Staffel 5 sonstige	1,20 1,20	0,60 0,60	0,50 0,50	0,67 0,70

Zu II. Kosten: Angesetzt auf Grund folgender Kostengliederung

für Staffel:	Feste Kosten (in Mill. RM)	Variable Kosten (a—c in Pfg. je Mengeneinheit, d in % von e)	
		sämtliche	5 sonstige
a) Materialanteil . . .	—	30,50	27,00
b) Arbeitsanteil . . .	0,21	4,90	4,35
c) Herstellungskost.	0,21	35,40	31,35
d) Handlungskosten	0,76	32,50	32,50
e) Selbstkosten . . .	0,97	—	—

Zu III. Kapital: Angesetzt auf Grund folgender Annahmen: Anlagekapital 1,40 Mill. RM, Eigenkapital 0,95 Mill. RM. Der Gesamtkapitaleinsatz ergibt sich aus der Summe der Betriebsmittel und des Anlagekapitales. Für die Lieferantenkredite wurde ein mittleres Zahlungsziel von 2,4 Monaten zugrunde gelegt und angenommen, daß die Lieferungen dem Materialanteil (vgl. II. Kosten) entsprechen.

abzeichnen läßt, wird nunmehr, wenn es gilt, die Zukunft von dem gegebenen Standpunkt aus zu gestalten, die Leitung im Rahmen von Markt und Betrieb vor eine Entscheidung gestellt. Das aber verlangt nicht nur die Erhellung der jeweils individuell für ein Unternehmen vorhandenen Grenzen und Möglichkeiten, sondern darüber hinaus noch in ihrem Rahmen Überlegung und Wahl, durch die erst sich die Leitung zur Führung, der Wirtschaftsbetrieb zum Unternehmen erhebt.

In Zeiten mit einigermaßen stabilen Verhältnissen oder wenigstens angenähert erkennbaren Entwicklungen genügt es, wenn der Unternehmer sich hierfür auf seine Betriebs- erfahrung und Markteinfühlung verließ und die Bilanz als Kontrollinstrument verwandte. Je beweglicher er war (Bankier, Händler), um so schneller vermochte er sich etwa auftretenden Veränderungen (Konjunkturen) anzupassen, wobei er in jedem Falle zunächst einmal von der wirklichen oder vermeintlichen Marktlage ausging. Von hier aus (Umsatz) entwickelte er seine Pläne, traf er seine Dispositionen, je nachdem Entwicklung und Stand von Betrieb und Bilanz es als möglich oder angebracht erscheinen ließ. Das war auch letzten Endes bei jedem industriellen Unternehmen nicht anders, so sehr auch hier Produktion und Betrieb die rasche Anpassung an wechselnde Marktlagen erschwerten.

In der heutigen Zeit, wo es für den Unternehmer kaum eine andere Sicherheit als das Leistungsmaß von Steuern und Abgaben gibt, genügt eine derartige mehr oder weniger empirische Methode nicht mehr. Und zwar insbesondere, weil sie weder die gegebenen Voraussetzungen noch die möglichen Auswirkungen hinreichend erkennen läßt, mit welchen das einzelne Unternehmen eben auf Grund seiner individuellen Lage in Branche und Wirtschaft für den Fall dieser oder jener Entscheidung, oder die Möglichkeit dieser oder jener Entwicklung zahlenmäßig zu rechnen hat. Ganz gleich, ob man hierbei nun Umsatz, Kapital oder Kosten betrachtet.

Damit ist aber die zweite in diesem Zusammenhange zu stellende Aufgabe gegeben. Kommt es doch darauf an, immer ausgehend von der verwirklichten bzw. voraussichtlich verwirklichtbaren Umsatzentwicklung (Markt) dem Unternehmer ein Werkzeug zu schaffen, mit dem er sowohl seinen gegenwärtigen „Standpunkt“, als auch die von hier aus in diesem oder jenem Entscheidungs- bzw. Entwicklungsfalle eintretenden Auswirkungen erkennen und beurteilen kann. Und zwar — das sei besonders hervorgehoben — nicht etwa im Sinne des die Zukunft festlegenden und normierenden Etats (Bewirtschaftungsplan), sondern im Sinne einer Wirtschaftsbilanz, welche sich nicht darauf beschränkt, das Ergebnis der bisherigen Entwicklung zu zeigen, sondern aus dem so gewonnenen gegenwärtigen Standpunkt heraus, die Grenzen und Möglichkeiten aufdeckt, welche im Rahmen von Markt und Betrieb dem Unternehmen für zukünftige Entscheidungen und Entwicklungen gegeben sind (Dispositionsplan).

Nun findet sich in der Bilanz, auch wenn man ihren Ergebnissen kritisch oder gar ablehnend gegenübersteht, wie bereits erwähnt, in jedem Falle eine Reihe von wesentlichen Faktoren und Kennzahlen für die Erhellung des „Standpunkts“ und die aus ihm sich ergebenden Richtlinien.

Die in der reinen Handelsbilanz, wenn auch nur nach Hauptkontengruppen, aufgezeichneten Verkehrsakte gewähren, in Verbindung mit den zugehörigen Bestandsmitt-

lungen einen genügend genauen Einblick in die außer- und innerbetrieblichen Abwicklungen des Liefer- und Zahlungsverkehrs (Umschlagsanalyse auf Grund einer Ermittlung der Umsatzleistung).

Die in der Erfolgsrechnung der Vermögensbilanz auch ohne kalkulatorische Übertreibungen nach Kostenarten gegliederten Aufwandsposten bieten in Verbindung mit dem jeweiligen Ertrag eine hinreichende Beurteilungsmöglichkeit für die durch Markt und Betrieb bedingten Voraussetzungen der wirtschaftlichen Wertbildung (Rentabilitätsanalyse auf Grund der Ermittlung der Kostennutzung).

Es fehlt nur noch, daß man sich über die kapitalwirtschaftlichen Voraussetzungen und Auswirkungen klar zu werden versucht, welche jedem Unternehmen individuell und von Fall zu Fall verschieden gegeben sind, und die man nicht nur in der Ausdrucksweise des Ingenieurs, sondern auch in der Begriffswelt des Kaufmanns mit „Anspannung“ bezeichnet (Risikoanalyse auf Grund der Ermittlungen der Kapitalspannung, vgl. hierzu die unten aufgeführten Veröffentlichungen (1, 3)). Ist doch die Vermeidung einer übermäßigen Kapitalanspannung bzw. die Überwindung einer übermäßigen Kapitalentspannung für jeden Unternehmer eine ebenso wichtige Aufgabe seiner Betriebs-, Geschäfts- und Finanzführung wie die Erzielung eines optimalen Wirkungsgrades auf dem Gebiete der Kostennutzung (Aufwand-Ertrag), der ja nicht etwa nur von einer betrieblichen (Erfolg, Kapitalbildung), sondern auch von einer marktlichen (Kaufkraft, Konsumbildung) Wertbildung abhängt.

Um nun zunächst einmal für die hier umrissene zweite Aufgabengruppe einer individuellen Wirtschaftsführung eine bessere Vorstellung zu ermöglichen und gleichzeitig für die hier zu leistende Arbeit Ausgang und Richtung zu weisen, ist in der Zahlentafel 1 ein derartiger „Dispositionsplan des Unternehmens“ zur Darstellung gebracht. Als Beispiel wurde ein Fall aus der Konsumgüterindustrie gewählt, wie er gerade heute nicht selten anzutreffen ist. Die Zahlen selbst sind in den Berechnungsgrundlagen (vgl. die Bemerkungen unten) zwar gegriffen, trotzdem aber so angenommen, daß sie der wirklichen Praxis durchaus nahekommen. Der Dispositionsplan ist senkrecht nach den drei Hauptgruppen Umsatz, Kosten und Kapital gemäß den obigen Ausführungen, waagrecht nach einer Reihe von Umsatzstufen gegliedert.

Die Umsatzstufen gehen von der Herstellungsmöglichkeit (volle Produktionskapazität) aus und sind auf Grund der Preis-, Kosten- und Kapitalverhältnisse des Jahres 1931 errechnet. Der erzielte Verkaufsumsatz (Staffel 5) weicht zwar in seiner Mengenstruktur, nicht aber in seinen Einheitspreisen von der übrigen Umsatzstaffelung ab. Die herausgebrachte Fertigung (Staffel 2) entspricht in ihrer Mengenstruktur (zufälligerweise!) derjenigen der vollen Produktionskapazität. Die Berechnung der gleitenden Kosten, des Kapitalumschlages bzw. der Kapitalanspannung erfolgte nach den bekannten Methoden.

3. Die Entscheidung

Der in der Zahlentafel 1 dargestellte Dispositionsplan zeigt die typische Lage eines Unternehmens (Konsumgüterindustrie) im Kampf mit der gegenwärtigen Wirtschaftskrise.

Der Verkaufsumsatz (Staffel 5) hat nur die Höhe von etwa einem Drittel der vollen Produktionskapazität (Staffel 13) erreicht.

Im Absatz (vgl. die Berechnungsgrundlagen) ist gegenüber den Herstellungsmöglichkeiten (Produktionskapazität) eine strukturelle Verschiebung zu billigeren Warengruppen (von A nach C) eingetreten, welche das Jahresergebnis (vgl. II. Kosten) auch von dieser Seite her verlustbringend gestaltet hat.

Die Fertigung (Staffel 2) ist bis auf das Äußerste eingeschränkt worden, um zunächst einmal die viel zu hohen Lagerbestände auf ein erträgliches Ausmaß herabzudrücken und damit sich wenigstens durch eine kapital- und kostenmäßige Entlastung der veränderten Wirtschaftslage anzupassen.

Der Umschlag (Jahresergebnis 1931 im Dispositionsplan nicht besonders gekennzeichnet) hat einen Tiefpunkt erreicht, der eine rechtzeitige Liquidierung überalternder Lagerbestände kaum noch möglich erscheinen läßt.

Die Anspannung (Jahresergebnis 1931 im Dispositionsplan nicht besonders gekennzeichnet) ist demgegenüber auf einen Höchstgrad gestiegen, welcher bereits die Dispositionen stark zu erschweren beginnt und notwendig werdende Entscheidungen (Abstoßung von Lagerbeständen auch zu Verlustpreisen) infolge der in Anspruch genommenen Kredite und der nicht mehr frei verfügbaren eigenen Mittel undurchführbar erscheinen läßt. Das Eigenkapital ist zu klein, das Ausmaß der im Unternehmen arbeitenden fremden Mittel bedrohlich.

Das ist die gegenwärtige Lage. Und damit beginnt sich bereits auch das Bild zu umreißen, das ich in meinem Aufsatz „Kapitalwirtschaft und Unternehmen“ (1) und meinem Beitrag „Der Kernpunkt der Krise“ (3) von dem Entwicklungsgange so manchen Unternehmens zu geben versucht habe, und das nicht oft genug einem jeden Unternehmer vor Augen geführt werden kann:

Zuerst ist es nur ein Unternehmen, das mit einer von vornherein viel zu kleinen Eigenkapitalbasis eine im nachhinein als viel zu groß sich erweisende Produktionskapazität entwickelt hat. Nicht etwa nur deshalb, weil der Unternehmer — sicher nicht zuletzt aus durchaus rationalen kalkulatorischen Gründen (vgl. den Überschuß zu II. Kosten in der Staffel 13) — die von der Marktseite her gegebenen Entwicklungsmöglichkeiten überschätzt hat. Denn in dem Fehlgriff derartiger Schätzungen liegt ja gerade eine der Hauptwagnisarten einer jeden wirtschaftlichen Betätigung. Sondern ganz besonders deshalb, weil er für die Verwirklichung derartiger Übersteigerungen von der Betriebsseite her Kreditgeber fand, welche ihm einen Ausbau seiner Produktionskapazität oder seiner Verkaufsorganisation von vornherein in einem Ausmaß mit fremden, d. h. geliehenen Mitteln gestatteten, das nicht mehr in einem wirtschaftlich vernünftigen Verhältnis zu den vorhandenen eigenen Mitteln stand. Wäre der Unternehmer gezwungen gewesen, den Betriebsausbau wie früher aus erzielten Gewinnen durchzuführen, so wäre ihm damit vielleicht zeitweise so manche wirkliche oder vermeintliche Umsatzchance und Gewinnmöglichkeit entgangen. Aber er wäre mit dem Ausbau von Produktion und Verkauf „im Markte“ geblieben und damit elastisch der tatsächlichen Absatzentwicklung gefolgt. Vielleicht wären auch dann noch irgendwelche Übersteigerungen zu verzeichnen, die niemals von vornherein zu verhindern und nur durch ein Absterben des Zuviel wieder auszugleichen und der veränderten Marktlage anzupassen sind. Aber das wären

dann Übersteigerungen aus eigenen Mitteln und damit Verluste, die sicherlich schmerzlich, trotzdem aber in den meisten Fällen zu verschmerzen sind.

So drückt ihn heute die doppelte Last. Ein Zuviel im Soll (Investierung und Kosten), ein Zuviel im Haben (Kredite). Hier (Aktiva) die Notwendigkeit, einen überspannten Produktions- und Verkaufsapparat der verknüpften Marktlage anzupassen. Dort (Passiva) das Muß, Mark für Mark den in Anspruch genommenen Kredit zu verzinsen und abzuführen, für den ihm längst der Gegenwert sowohl im Erfolge wie auch im Vermögen verschwand. Dann greift er nur gar zu leicht als letzten Ausweg dazu, den Umsatz zu jedem Preise zu steigern. Er beginnt zu schleudern und zerstört damit weiter den an sich schon gedrückten Markt. Er liquidiert mit Verlusten vorhandene Bestände und engt damit weiter die eigenen Mittel ein. Darüber hinaus verlangt aber von ihm gesteigerter Umsatz auch gesteigerte Mittel, die er sich nur durch neue Kredite zu beschaffen vermag. Dann geht es meist rasend bergab. Die Freiheit des Handelns verschwindet und in dem nunmehr psychologisch einsetzenden Zwanglauf beginnt nur gar zu leicht die klare Grenze zu schwinden, die wirkliches oder vermeintliches Recht vom Unrechten trennt.

Doch noch ist es in vorliegendem Falle nicht soweit. Noch liegt die Entscheidung in den Händen der Führung. Noch gibt es eine Wahl und nicht einen Zwanglauf. Das Eigenkapital ist zwar knapp, und bereits sind fremde Mittel in Betriebsanlagen investiert. Nach dieser Seite sind Sicherungsmaßnahmen geboten. Ein Verlust ist da, der den Ausweg erschwert, keineswegs aber im Falle entschlossenen Handelns versperrt.

Was also tun? Wie liegt die Wahl?

Zunächst sind vom Standpunkte einer gesunden Kapitalwirtschaft aus zwei Mindestforderungen als Voraussetzung für alle Entscheidungen und Maßnahmen zu stellen, welche von der Führung des Unternehmens nunmehr auf Grund der jeweils vom Markte her gegebenen, d. h. praktisch verwirklichtbaren Umsatzmöglichkeiten getroffen werden:

a) Erzielung eines wenigstens verlustlosen Abschlusses zwecks Vermeidung weiterer Kapitalverluste sowie der hierdurch verursachten weiteren Verengung der Eigenkapitalbasis,

b) Einhaltung der durch die zulässige Höchstanspannungsziffer gegebenen Kapitalbeanspruchungen zwecks Vermeidung kapitalmäßiger Überspannungen sowie der hierdurch verursachten weiteren Erschwerung der Dispositionen. (Im vorliegenden Falle wurde die zulässige, sich aus Gesamtkapitaleinsatz durch Eigenkapital ergebende Höchstanspannungsziffer mit 3,0 angenommen. Im Falle, daß die entsprechenden Kredite nicht zur Verfügung stehen, ist gegebenenfalls diese Höchstgrenze entsprechend zu berichtigen.)

Im folgenden sind nun eine Reihe von Möglichkeiten näher untersucht und erläutert, welche sich für diesen oder jenen Fall im Rahmen der durch den Dispositionsplan aufgedeckten Grenzen und Bindungen der weiteren Betriebs-, Geschäfts- und Finanzdisposition des Unternehmens bieten. Hierbei ist der Einfachheit halber davon abgesehen worden, auch noch für andere Voraussetzungen als die für das Jahr 1931 gültigen weitere, entsprechend ermittelte Dispositionspläne aufzustellen.

Fall A.

Geht man zunächst von der Forderung nach Erzielung eines verlustlosen Abschlusses und nach Einhaltung der höchstzulässigen Anspannungsziffer aus, so fällt ohne weiteres vom Kostenstandpunkte aus gesehen als auf Basis des Herstellungsverhältnisses 1931 zu erzielender Umsatz etwa die Staffel 4 heraus, während sich auf Basis des Verkaufsverhältnisses 1931 die entsprechende Umsatzzone mehr nach der Staffel 6 oder 7 hin verschiebt.

Es ist somit zunächst zu untersuchen, ob und inwieweit man für die zu treffenden Dispositionen den Umsatz der Staffel 4 oder den der Staffel 6 bzw. 7 zugrunde legen kann (Marktanalyse).

Bei Ansetzung der Staffel 4 ergeben sich sodann vom Gesamtwirtschaftlichkeitsstandpunkte aus folgende Forderungen:

1. Der Umsatz ist gegenüber 1931 mengenmäßig so zu steigern, daß entweder die Verkäufe an billigeren Waren den Ausfall bei den teureren Waren aufwiegen, oder daß der Absatz ganz oder teilweise auf das Mengenverhältnis gebracht wird, welches der Staffel 4 zugrunde liegt.

2. Der Umschlag der Betriebsmittel (Fabrikverkehr und Kundenkreis) ist gegenüber dem Stande von 1931, welcher einmal mit 1,5 mal im Jahr (Fall d) angenommen sei, so zu steigern, daß er auf etwas über 2,0 mal im Jahr (zwischen Fall c und Fall b) beschleunigt werden kann. Das aber heißt, da die Umschlagsdauer im Kundenkreis meist unbeeinflussbar ist (hier angenommen mit 2,0 Monaten im Jahresdurchschnitt), daß die Dauer des Fabrikumschlages im Jahresmittel durch entsprechende Betriebs-, Geschäfts- und Finanzdispositionen im Einkauf und Verkauf, Herstellung und Lagerung von 8,0 — 2,0 = 6,0 Monaten auf etwa 5,8 — 2,0 = 3,8 Monate herabgesetzt werden muß. Wie und wo muß die Umschlagsanalyse ergeben (4).

Fall B.

Läßt sich aus irgendwelchen Gründen die oben erwähnte Umsatzverbesserung nicht erzielen und muß man z. B. mit der Beibehaltung der Verkaufsverhältnisse von 1931 (Staffel 5) rechnen, so ergibt sich bezüglich der vom Wirtschaftlichkeitsstandpunkte zu stellenden Forderungen ein verändertes Bild:

1. Die Kosten sind zur Beseitigung des Verlustabschlusses um etwa 0,12 Millionen Reichsmark im Jahr abzubauen. Wie und wo muß die Rentabilitätsanalyse ergeben (4).

2. Der Umschlag der Betriebsmittel ist, unter Zugrundelegung der gleichen Annahmen wie im Falle A, im Fabrikverkehr von bisher 6,0 Monaten ebenfalls auf etwa 3,8 Monate zu beschleunigen.

Fall C.

Ist aber darüber hinaus sogar der bisherige Umsatz nicht mehr zu halten, d. h. also muß eine weitere Umsatzschrumpfung, z. B. auf den Stand der Staffel 1 (Viertel-Leistung), in Kauf genommen werden, so treten wiederum anders geartete Forderungen auf, die teils kosten-, teils kapitalwirtschaftlicher Natur sind. Dabei darf man aber dann niemals übersehen, daß die Einhaltung der im Dispositionsplane verzeichneten Zahlenangaben in einem solchen Falle vor allen Dingen auch den Abbau der als variabel angesetzten Kostenbestandteile im Verhältnis zum Umsatzrückgang sowie außerdem eine entsprechende Verringerung der Bestände verlangt. Denn wenn auch die Staffel 1

an sich, vom Standpunkt der zulässigen Anspannungsziffer aus gesehen, bis zu einem gewissen Grade eine Verlangsamung im Umschlag durch eine relative Steigerung der Bestände zuläßt, so ist trotzdem gerade hier besondere Vorsicht geboten, da rückgängige Konjunktoren und Umsatzschrumpfungen sehr leicht zu einer Ansammlung von Ladenhütern oder sonstigen Stockungen im Lagerabbau führen, wodurch abermals kapitalmäßige Überspannungen eintreten können.

Es ist naturgemäß im Rahmen dieses Aufsatzes nicht möglich zu zeigen, wie nun aus allen diesen in den verschiedensten Richtungen angestellten Überlegungen auf Grund der für jedes Unternehmen individuell vorhandenen Grenzen und Möglichkeiten im einzelnen jeweils die Entscheidung getroffen werden muß. Denn das hängt ja letzten Endes davon ab, inwieweit man den Umsatz oder die Kosten, den Umschlag oder die Bestände entsprechend beeinflussen kann. Zudem sind die in der Praxis auftretenden Fälle so zahlreich und die daraus bezüglich Disposition und Organisation zu ziehenden Schlußfolgerungen so verschieden, daß sie nur an Hand einer ganzen Reihe von Beispielen erhellt und erörtert werden können. Hierauf wird also im Archiv für Wirtschaftsprüfung später noch näher einzugehen sein.

Hier sei zusammenfassend zum Schlusse nur noch das eine hervorgehoben. Ganz gleich, wie ein Unternehmen nun steht, ganz gleich in welchen Wirtschaftsverhältnissen es liegt, stets hat es ziel- und verantwortungsbewußt die Entscheidung bezüglich der vom gegenwärtigen Standpunkte aus notwendiger- oder zweckmäßigerweise zu treffenden Maßnahmen unter Berücksichtigung der ihm individuell in Umschlag, Risiko und Rentabilität gegebenen Grenzen und Möglichkeiten zu suchen. Hierbei sollte in jedem Falle der tatsächlich erreichbare bzw. erreichte Umsatz der Ausgang, die Sicherstellung der Kostendeckung und die Vermeidung der Kapitalüberspannung aber die Richtlinie sein, von dem aus bzw. unter deren Flagge die Entscheidungen und Maßnahmen getroffen werden. Erst wenn die Voraussetzungen und Auswirkungen der hier im einzelnen zu treffenden Dispositionen sorgfältig geprüft und sichergestellt sind, sollte man darüber hinaus versuchen, zu einer angemessenen Verzinsung des Eigenkapitales durch Verbesserung der Rentabilität zu kommen, ganz gleich, ob dies nun auf dem Wege über eine Umsatzsteigerung oder Umschlagsbeschleunigung, einer Preisverbesserung oder Ertragssteigerung, eines Kostenabbaues oder Kostenstreckung erfolgen kann. Stets aber muß man auch hier wiederum darauf achten, daß die Voraussetzungen und Auswirkungen der hierfür zu treffenden Maßnahmen in den Kapitalgrenzen verlaufen, welche durch die Anspannungsziffer umrissen sind. Erst dann sind mit einer gesunden Kapitalwirtschaft auch die Grundlagen für eine gesunde Entwicklung der Unternehmen gegeben, ganz gleich, ob nun günstige Konjunktoren oder Sturmzeiten die Marktlage beherrschen. Selbstverständlich ist auch damit nicht eine bedingungslose Sicherung des Daseins und eine zweifelsfreie Erzielung des Erfolges erreicht. Denn Unternehmen ist Kampf und mit Entscheidung und Handlung wechselwirkend dem Lebensgesetz unterworfen.

[1299]

Literatur:

- (1) Bredt, O., „Kapitalwirtschaft und Unternehmen“, TuW, Heft 12, Dezember 1931.
- (2) Nicklich, H., „Die Entthronung der Bilanz“, Die Betriebswirtschaft, Heft 1, Januar 1932.
- (3) Bredt, O., „Der Kernpunkt der Krise“, TuW, Heft 1, Januar 1932.
- (4) Bredt, O., „Die Betriebsuntersuchung, Wege und Formen“, VDI-Verlag 1931.

Technologische Voraussetzungen der Wirtschaftsprüfung

Eine Skizze

von ALFRED SCHLOMANN, Berlin

Wirtschaftsprüfung dient nicht nur der Verhinderung von Kapitalfehlleitungen, sondern vor allem der Erhaltung von arbeitenden Sachwerten, die das Kapital geschaffen hat, der Aufrechterhaltung von Arbeitsstätten und der Zurückgewinnung von Arbeitsmöglichkeiten. Die Buch- und Bilanzprüfung vermag in diese Probleme nur einzudringen, wenn sie durch das Rüstzeug der Technologie vervollkommnet ist. Unter Technologie ist hierbei die Lehre von den Zusammenhängen der Technik der verschiedensten Sondergebiete und der sich in ihr selbst überschneidenden Grenzgebiete einerseits zu verstehen und von den Zusammenhängen der Technik mit der Wirtschaft im allgemeinen sowie auch der Eigenwirtschaft, und zwar nicht nur einzelner technischer Betriebe, sondern der wirtschaftlichen Unternehmungen überhaupt. Späteren Arbeiten soll die Untersuchung einzelner Stationen mit besonderem technischen Einschlag vorbehalten bleiben.

Der Technik wird nachgesagt, sie habe sich in den neu-geschaffenen Beruf des Wirtschaftsprüfers gewissermaßen „hineingedrängelt“, sie mache den Buchprüfern und Revisoren ein Gebiet streitig, das „von jeher“ von diesen beachert und gepflegt werde. Die wissenschaftliche Unterbauung ihres Berufes sehen die Buchprüfer in der vornehmlich an den Universitäten, Handelshochschulen und auch schon an einigen Technischen Hochschulen zum Vortrag gelangenden „Betriebswirtschaftslehre“. Diese Disziplin als ein Teil der Lehre von der Wirtschaft (Volkswirtschaft, Weltwirtschaft) berücksichtige hinreichend, was vom Objekt der Wirtschaft, nämlich dem Betriebe, für dessen Beurteilung zu wissen erforderlich sei.

Technologie und Betriebswirtschaft

Für die Zulassung als Wirtschaftsprüfer wird der Nachweis sechsjähriger praktischer Tätigkeit, davon mindestens dreijährige Prüfungstätigkeit verlangt. In der Auslegung des Wortes „Prüfungstätigkeit“ herrscht in zahlreichen Zulassungsstellen noch eine auf die Dauer nicht vertretbare Engherzigkeit; die einseitige Auffassung, daß das betrieblich-technologische Wissen und Können nicht von rangmäßig gleicher Bedeutung sei wie das kaufmännisch-buchhalterische, muß abgebaut werden. Die Erkenntnis, daß in Ansehung der Aufgaben der Wirtschaftsprüfung die „Betriebswirtschaftslehre“ begrifflich und inhaltlich auf das Technologische ausgedehnt werden muß, muß angebaut werden. „Eingebürgerte“ Begriffserklärungen dürfen dieser Forderung nicht länger hindernd im Wege stehen. In gleichem Umfange, wie der Nachweis von Erfahrung und Beherrschung der Buchführung, Bilanzkunde und der einschlägigen Rechtskunde verlangt wird, muß auch der Beweis der Beherrschung der einschlägigen Wissensgebiete der Technologie vom Prüfling erbracht werden. Unter Technologie darf hier nicht jenes technische Spezialwissen verstanden werden, das das Rüstzeug zur Ausübung eines bestimmten technischen Berufes bildet; ein technisches Spezialstudium als wissenschaftliche Ausbildung für den Wirtschaftsprüferberuf ist zwar in jeder Hinsicht der Ausbildung an Universitäten und Handelshochschulen gleichzustellen, gegebenenfalls sogar vorzuziehen, solange besondere auf die Wirtschafts-

prüfung abgestellte Lehrgänge noch nicht herausgebildet und in den Plan irgendwelcher Hochschulen noch nicht eingebürgert sind. Technologie ist im Sinne der Wirtschaftsführung und -prüfung als jenes allgemeine grundlegende Wissen von den Problemen aufzufassen, die die Technik als geistige Mitbeherrscherin und Führerin der Wirtschaft in technischer und wirtschaftlicher Hinsicht stellt. Derart betrachtet ist Technologie die Lehre von den Zusammenhängen der Technik der verschiedensten Sondergebiete und der sich in ihr überschneidenden Grenzgebiete einerseits und von den Zusammenhängen der Technik mit der Wirtschaft im allgemeinen wieder Eigenwirtschaft nicht nur einzelner technischer Betriebe, sondern der wirtschaftlichen Unternehmungen überhaupt. Technik wiederum darf in wirtschaftlicher Hinsicht nicht identifiziert werden mit ihrem landläufigen Gebrauch im Sinne etwa von Maschinenbau, Elektrotechnik, Bautechnik, Verkehrsmitteltechnik usw., sondern als Begriff für den stofflichen und geistigen Kern eines Betriebes oder Unternehmens, um den herum sich der Umschlag von Kapital (Vermögen) zum Zwecke der Erzielung eines wirtschaftlichen Erfolges vollzieht. So aufgefaßt bedeutet Technik mehr, als heute allgemein unter ihr verstanden ist, nämlich ebensogut Landwirtschaft, Forstwesen, Nahrungsmittelindustrie, Gewerbe allgemein, Aufbereitungsindustrie, optische Industrie, Faserstoffindustrie, Bekleidungsindustrie, chemische Industrie usw. Die in den einzelnen Sparten der so in Fachgruppen (Branchen) aufgeteilten, mit besonderer Fachkenntnis ausgestatteten, den Betrieb im eigentlichen Sinne beeinflussenden und ständig kontrollierenden Fachleute sind die Techniker, die je nach ihrer Begabung und Beauftragung sich Sonderaufgaben hingeben, und die entsprechend der Arbeitsteilung ihre Tätigkeit entweder als Konstrukteur, Forscher, Betriebsleiter, Vertriebsingenieur, Organisator usw. ausüben. Zu diesen im Angestelltenverhältnis wirkenden gesellen sich die freiberuflichen Techniker, die ohne Bindung an die beruflichen Tagesfragen eines Betriebes oder Unternehmens, gestützt auf die vorangegangene Schulung in Betrieben verschiedener Art und ausgerüstet mit den Erfahrungen der eigenen freien Praxis in wirtschaftlich und technisch betonter Weise ihren Rat erteilen und meistens mit über Jahre fortlaufenden vergleichend kontrollierenden Aufgaben betraut werden. Somit sind die Techniker, die zu Anfang der expansiven Entwicklung der wirtschaftlichen Betriebe und Unternehmungen mit ausschließlich konstruktiven oder betriebstechnischen oder experimentellen Aufgaben betraut waren, in nicht gerade geringer Anzahl über diese Aufgaben hinausgewachsen und schon seit sehr langer Zeit auch hervorragend, geistig führend und mitbestimmend an der Meisterung der wirtschaftlichen Aufgaben mitarbeitend tätig.

Diese Entwicklung war keinesfalls willkürlich, sondern bedingt. Die volkswirtschaftlichen Erkenntnisse, die durch die Lehrstühle in Wort und Schrift vermittelt wurden, waren und sind auch noch heute im wesentlichen die Beschreibung der tatsächlichen Vorgänge in der Wirtschaft, deren Untersuchung nach exakt wissenschaftlichen Methoden und deren Zusammenfassung zu gedanklich konstruktiven Systemen, sogenannten Schulen. Diese stützten sich gegenseitig oder gerieten miteinander in Streit und bekämpften sich. Die Wirtschaft ist somit der Quell des Erkennens (das Experiment) der volkswirtschaftlichen

Lehre und damit ihr Studienobjekt; darüber hinaus aber auch Gegenstand volkswirtschaftlicher Betätigung. Der Betrieb und das Unternehmen, beide die Resultierende aus der Arbeit des Technikers und des Kaufmannes, sind aber das Primäre, gewissermaßen das Gestaltende, die Lehre von der Wirtschaft hat an ihnen die Gesetzmäßigkeit ihres Ablaufes studiert und im besonderen für die Wirtschaft die neuzeitliche Betriebswirtschaftslehre aus der Praxis heraus entwickelt; die Lehre baut auf den sich in einer Vielzahl von Betrieben und Einzelwirtschaften einstellenden Erkenntnissen auf, um diese Erkenntnisse für die Gesamtwirtschaft weiter zu entwickeln. Die Feststellung dieser Tatsache soll nicht dazu dienen, die Betriebswirtschaftslehre zu degradieren; ihre Bedeutung steht für jeden wirtschaftlich Denkenden und Arbeitenden fest; jedoch ist es nötig, hieran zu erinnern, um den Techniker im oben geschilderten Sinne als den maßgeblich die Wirtschaft beeinflussenden Faktor zu kennzeichnen. Diese Deduktion mag als primitiv angesprochen werden und doch ist sie richtig. Richtig und allgemein anerkannt ist auch, daß, wer selbst gestaltet hat, leichter und gründlicher forschend prüft und erkennt, als der, der erst von außen in die Probleme eingeführt werden muß. Wissenschaft und Praxis bedingen lebenswahres Erkennen!

Technologie und Wirtschaftsprüfung

Lebenswahres Erkennen ist die Grundlage für jede Wirtschaftsführung in gleicher Weise, wie für jede Wirtschaftsprüfung. Die Rechnungslegung (Buchführung) ist zugleich die Rechenschaft in Zahlen. Sie dient zunächst der Klarstellung und Festhaltung aller Vorgänge des Betriebes und der Unternehmung in der Vergangenheit, dann aber im besonderen, zusammen mit einer laufenden rechnungsmäßigen Betriebskontrolle und -statistik dazu, um aus ihr unter Berücksichtigung der voraussichtlichen Zukunft (Markt, Angebot, Nachfrage) etwaige Fehler der Vergangenheit zu beseitigen und einen Erfolg auch für die Zukunft sicherzustellen. Die Buchprüfung kann und darf also nicht nur die Ordnung feststellen, gewissermaßen den Kassensturz machen, sie muß, wenn sie sich zur Wirtschaftsprüfung entwickeln soll, auch die Vorgänge in den einzelnen Elementen des Betriebes und zwischen den einzelnen Betrieben und deren Stellung zu andern Wirtschaftsunternehmungen beleuchten. Hier handelt es sich also um die unterteilte Eigenwirtschaft der Betriebzellen, wie um die Wirtschaft des Gesamtbetriebes, nicht minder aber auch um den Zusammenhang der Wirtschaft des Betriebes und des Unternehmens zur Gesamtvolks- und Weltwirtschaft. Hier tritt schon die Bedeutung der Werkeinrichtung und ihre Handhabung, die Wahl des Werkstoffes und seine Preisbildung, die Frage der Fehlverarbeitung des Werkstoffes, kurz die Technologie des zu prüfenden Betriebes ebenso sehr in Erscheinung, wie das richtige Verhältnis von Lohn zum Werkstoff und die Frage der Preisbildung und der Verteilung der Erzeugnisse, kurz der Markt als solcher. Die beste Buchprüfung der alten Methode kann diesen Anforderungen der neuzeitlichen und heutzutage stark gehemmten Wirtschaft nur Rechnung tragen, wenn sie sich die Fähigkeiten der Erkenntnis dieser nicht starren, sondern vorwiegend organischen, lebendigen Zusammenhänge aneignet. Geldlich betrachtet ist der industrielle Betrieb und die industrielle Unternehmung ein Kreislauf, der gebunden ist an den Werkstoff und seine Abwandlung oder Verformung über das Halberzeugnis hinweg zum Fertigerzeugnis und dessen Platzierung auf dem

Markt unter Berücksichtigung jener Kostenelemente und Kostengruppen, die die Dynamik des Gesamtablaufes bedingt. Beharrung und Starrheit liegt in den Anlagewerten (fixe Belastungen) und in den Stockungen im Zahlungsverlauf (Kreditgewährung). Technologischer Natur ist die Beeinflussung dieses Kreislaufes, anfangend beim Werkstoff und endend beim Fertigerzeugnis und von da übergreifend auf die Marktuntersuchung. Die einzelnen Stationen sind je nach der Zweckbestimmung der Erzeugungsstätte mannigfaltig und durch die angewendeten Verfahren, die vorhandenen Einrichtungen und die gewählte Arbeitsteilung abweichend von den im Wettbewerb stehenden Unternehmungen, während die Grundsätze, nach denen das Rechnungswesen (Buchführung) sich abspielt, in ihrem Aufbau unabhängig vom Industriezweig, von dem Umfange des Betriebes, von den Herstellungsverfahren und der Besonderheit der Erzeugnisse im wesentlichen die gleichen sind, sieht man von der Anpassung des Rechnungsverfahrens an die besonderen Betriebsverhältnisse und die Arbeitsteilung innerhalb der Fabrik und der Abteilungen eines Unternehmens ab.

Angestrebt wird in jedem Falle ein wirtschaftlicher Erfolg (geldlicher Überschuß); dieser ist nicht abhängig von der buchhalterischen Erfassung, sondern von der technologischen Gestaltung der Erzeugung, der Anpassung der Selbstkosten an die Erfordernisse des Marktes, der zutreffenden Erfassung der tatsächlichen Selbstkosten und von der Zweckmäßigkeit und Eigenwirtschaftlichkeit des Erzeugnisses. Hier hat bereits technologisches Erkennen zur Beurteilung des Betriebes einzusetzen, dessen Fehlen den Erfolg der Wirtschaftsprüfung entscheidend schädlich beeinflussen, dessen Vorhandensein, wenn die Einrichtung der Wirtschaftsprüfung überhaupt einen Sinn haben soll, ihn bedingen wird.

Die Wirtschaftsprüfung ist in der Hauptsache geschaffen worden, um die Fehlleitung von Kapital aufzuweisen und zu verhindern; diese Fehlleitung kann durch spekulative Einstellung von Vorstand und Verwaltung, durch Beteiligung an Unternehmungen zwecks Ausdehnung der Hausmacht oder vermeintlicher Einflußgewinnung auf den Markt, endlich durch vielerlei „kaufmännische Transaktionen“ oder gar durch betrügerische Maßnahmen sich vollziehen. Auf diese Weise herbeigeführte Fehlleitungen waren in das Licht der Öffentlichkeit gerückt, ihre Häufigkeit war der Zahl nach im Verhältnis zu anders bedingten Kapitalfehlleitungen nicht hoch. Zahlreicher, empfindlicher und nachhaltiger sind jene Fehlleitungen von Kapital, die auf mangelnde technologische Kenntnis oder unter gänzlicher Außerachtlassung technologischer Erfahrungen und Erkenntnismethoden verursacht sind. Überexpansion eines Unternehmens, falsche Konzernierung, Amerikanisierung (fälschlich mit Rationalisierung bezeichnet), typische Erscheinungen der letzten 10 Jahre bei der privaten, kommunalen und staatlichen Wirtschaft, sind Kapitalfehlleitungen, die durch Beiseiteschiebung der Technologie verursacht, durch ihre Berücksichtigung unbedingt zu vermeiden gewesen wären. Fehlleitung von Kapital und aber auch die Fehlverarbeitung von Werkstoff, die Ansammlung von Werkstoff auf Lagern in Nichtabstimmung mit den Erfordernissen der Produktion, die mangelhafte Abstimmung der an der Produktion beteiligten Maschinen und Werkstätten, der schnelle oder zu langsame Ablauf der Fertigung, die schlechte Werkzeughaltung, die falsche Bevorratung mit Halberzeugnissen, fehlerhafte Selbstkostenberechnung und mangel-

hafte Nachkalkulation, falsch angelegte Werbung, schlechte Lizenzverträge und unrichtige Bewertung von Patenten, Unkostenetat mit falscher Zielsetzung, übertriebene und vermeidbare Transportkosten für Personen und Sachen, falsche Akkorde, falsche Stundenlöhne, mangelhafte Bewertung der Leistungsfähigkeit und Bezahlung der Arbeiter und Angestellten usw. Diese Fehlleitung von Kapital ist im allgemeinen gefahrvoller und schwerer zu ertragen als eine einmalige Fehldisposition von kaufmännischer Seite. Diese kann durch besondere Maßnahmen, oftmals auf dem Wege der Buchung, wieder wettgemacht werden, jene technologisch bedingten Fehler aber verzehren am Mark des Betriebes, der Unternehmung, und verzehren die Rente, deren Fehlen die Flucht aus dem Industriekapital verursacht. Es soll nicht geleugnet werden, daß die allgemeine Krise der Welt und die ihr folgende Wandlung der Struktur der Wirtschaft zahlreichen Betrieben ihren Absatz genommen und die Werkstätten in erheblichem Umfange veröden ließen. War die weitgehende Schließung von Betrieben allein eine Folge der Absatzkrise? Ist es nicht gerade die Aufgabe der Technologen, den Betriebseinrichtungen jene Elastizität zu geben, daß die Produktion, ohne deswegen unwirtschaftlich zu werden, nach unten und oben elastisch dem jeweiligen Absatz folgt? Die Einwendung, daß jede Erzeugung unwirtschaftlich und unrentabel wird, wenn ein kleiner Kapitalumschlag auch noch die Zinsen, Abschreibungen und Tilgungen fixer Werte tragen muß, ist nur dann richtig, wenn die Relationen der Größen die Rentabilität ausschließen. Bis dahin ist aber im allgemeinen ein weiter Schritt. Stilllegungen wirtschaftlicher Unternehmungen auf Grund lediglich kaufmännischer Überlegungen zu vollziehen, ist nicht nur ein Vergehen gegen die allgemeine Wirtschaft und gegen die Werkangehörigen, sondern auch gegen das arbeitende Kapital; erst wenn der Technologe ernsthaft geprüft hat und auch nach seiner Überzeugung sich ein Arbeiten nach wirtschaftlichen Verfahren nicht mehr aufrecht erhalten läßt, ist die Stilllegung berechtigt und statthaft. Wirtschaftsprüfung dient demnach nicht nur der Verhinderung der Fehlleitung von Kapital, sondern auch der Erhaltung von arbeitenden Sachwerten, die das Kapital (Mehrwert der Arbeit) geschaffen hat, aber auch der weitgehenden Aufrechterhaltung von Arbeitsstätten und der Zurückgewinnung von Arbeitsmöglichkeiten. Mit dieser Zielsetzung haben Phantastereien über die Behebung der Arbeitslosenfrage nichts zu tun, wohl aber hängt mit ihr die Aufgabe der Erhaltung des Restbestandes unserer Wirtschaft und ihr äußerst vorsichtiger Wiederaufbau nach den technologischen Schlußfolgerungen, wie sie sich aus der Wandlung der Wirtschaft durch Rückbildung von Großbetrieben zu mittleren und kleineren Betrieben (soweit die natürlichen und die dem Betriebe eigentümlichen wirtschaftlichen Bedingungen nicht dagegen sprechen) ergeben. Man erwidere nicht, diese Überlegungen hätten mit der öffentlichen Wirtschaftsprüfung nichts zu tun, es handle sich hierbei um die Aufgaben des technischen Wirtschafts-

beraters. Für die Durchführung dieser Aufgaben ist dies richtig, ebenso richtig aber ist es auch, daß der durch das öffentliche Vertrauen getragene und approbierte Wirtschaftsprüfer zur Erkenntnis und Beurteilung dieser Dinge die Fähigkeiten und das Wissen in sich tragen muß; die Kunst der Buch- und Bilanzprüfung vermag in diese Probleme nicht einzudringen, es sei denn, daß sie durch das Rüstzeug der Technologie weitgehend vervollkommen wurde. Technologie ist ein Wissensgebiet, dessen Pflege im Sinne der in diesem Aufsatz weiter oben gegebenen Definition die Technischen Hochschulen und Handelshochschulen im Interesse der Wiedergesundung unserer Wirtschaft und der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie auf dem Weltmarkt nicht schnell genug betreiben können; die Technologie ist ein wichtiges, vielleicht das wichtigste Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre, ohne deswegen ihr untergeordnet zu sein; beide Wissensgebiete haben ihre Existenzberechtigung nebeneinander, sie bedingen sich aber gegenseitig.

Während über diese Auffassung noch theoretisch in Wort und Schrift gekämpft wird, sind in der Praxis die Anzeichen für die Überwindung einseitiger Einstellungen zur Wirtschaftsprüferfrage erkennbar. Der Kampf, den die Technik um den Nachweis technologischer Kenntnisse bei der Prüfung geführt hat, und die unwiderlegte Beweisführung für die Notwendigkeit der Mitwirkung der Vertreter der Technik bei der Wirtschaftsprüfung, hat die Verantwortung, die auf dem Wirtschaftsprüfer ruht, stark in den Vordergrund treten lassen. Die Erkenntnis, daß zur Beurteilung von Betrieben lediglich die Merkmale der Ordnung nicht ausreichend genug sein können, veranlaßt schon heute ernsthafte Wirtschaftsprüfer mit buchhalterischer Vorbildung und auch erstklassige Treuhand- und Revisionsgesellschaften, sich in technologischer Hinsicht durch Hinzuziehung von freiberuflichen Ingenieuren und von Wirtschaftsprüfern mit technischer Vorbildung von Fall zu Fall zu ergänzen. Erst die Zusammenziehung des Wissens der Technologie und der Betriebswirtschaftslehre wird diese Arbeitsteilung wahrscheinlich unnötig machen, sie vielleicht aber auch erst recht fördern und vertiefen.

Zusammenfassung

Wirtschaftsprüfung dient der kaufmännischen Ordnung und dem Hinweis auf etwa vorhandene oder dauernde Verluste aller Art, um die Sicherheit des Anlage- und Schuldkapitals und darüber hinaus eine Rente zu gewährleisten. In dieser Auffassung heißt Wirtschaftsprüfung: Feststellung ordentlichen und erfolgreichen Wirtschaftens, Feststellung des Gesamtwirkungsgrades eines Betriebes und Unternehmens. Wer am betrieblichen Wirtschaften sachliche und verantwortungsfreudige Kritik üben will, muß selbst technologische Probleme gemeistert haben. Damit ist die hervorragende Bedeutung der Technologie als unerläßliche Voraussetzung der Wirtschaftsprüfung begründet. [1302]

Einiges über Vorratswirtschaft

Von ERNST NEUBERG, Berlin¹⁾

Der Forderung nach Lagerminderung ist nur bedingt nachzukommen. Lieber Lager als zweifelhaften Debitor. Von der Größe der Auflage ist vielfach die Rentabilität des Herstellungsprozesses abhängig. Die wirtschaftliche Stückzahl beherrscht stets Handel und Industrie. Die Lebensberechtigung des Grossisten hängt von seinem Vermögen, ein großes Lager zu halten, ab. Die durch Herabsetzung des Sortiments im Einzelhandel ausfallenden Warensorten verscheuchen die für diese in Frage kommende Käuferschicht.

1. Warendebitoren usw.

Viele machtvolle Instanzen üben in Deutschland ihren Einfluß dahin aus, daß die Bilanzvolumina von Industrie und Handel verkleinert werden. In der Vorkriegszeit wirkte die Reichsbank regelnd auf den Kreditumfang durch Anziehen oder Lockerung der Diskontschraube. Heute, wo in Deutschland die Wirtschaft ganz darnieder liegt, wo der Warenkredit auf ein Minimum gesunken ist, würde eine Minderung des Reichsbank-Diskontsatzes der Wirtschaft einen Antrieb geben können. Die Diskontpolitik der Reichsbank ist aber leider zum Schaden der Wirtschaft von andern Faktoren abhängig; daher immer weitere Schrumpfung der Wirtschaft, immer weitere Schrumpfung des Kreditvolumens, höchster Grad der Deflation. Wir werden daher nicht fehl gehen, wenn wir in unsern Betrachtungen damit rechnen, daß Handel und Industrie der Kredit z. Zt. in Deutschland 12% je Jahr kostet.

Die vorliegende Abhandlung bezieht sich nur auf die Lagerhaltungsfrage, die für das Bilanzvolumen eine wesentliche Rolle spielt. Man kann diese aber nicht allein betrachten, man muß den Bilanzposten „Debitoren“ mit in Rechnung ziehen, soweit es sich um Warendebitoren handelt, da diese ja nur ausgeliehene Warenmengen darstellen, und als dritten in der Bilanz erscheinenden Posten das Konto „Warenwechsel“, während das „Warenwechsel-Obligo“ die Bilanz nicht beschwert, sondern nur dem Kreditvolumen eines Unternehmens in gleicher Weise wie das Debitorenkonto hinzuzurechnen ist.

Der Zweck der in diesem Aufsatz behandelten Unternehmungen besteht nicht darin, Ware auf Lager zu nehmen, sondern Ware zu verkaufen. Die Umwandlung von Waren in Debitoren schließt besonders zur Jetztzeit große Risiken in sich: Konkurse, Vergleichsverfahren, Fallen des englischen Pfundes, Fallen der nordischen Valuten, spanische Revolution, Wirren im Fernen Osten usw. Das zwingt den Kaufmann zur vorsichtigen Disposition, fördert häufig das Resultat: Lieber Lager als Debitor, dessen Bonität z. Zt. nicht nachprüfbar.

Die Minderung des Risikos bei Konvertierung von Lagerbeständen in Debitoren wird durch die Delkredere-Versicherung erreicht. Diese ist in Deutschland unter Staatsbeteiligung beim „Hermes“ so gut wie monopolisiert. (Bei Eintreten normaler Verhältnisse wäre es gewinn- und erfolversprechend, weitere deutsche Delkredere-Versiche-

rungsgesellschaften ins Leben zu rufen!) Da die Prämie erheblich und die Kalkulation bei uns vielfach kaum einen schmalen Nutzen läßt, wird von der Delkredere-Versicherung häufig Abstand genommen. Statt dessen werden Waren auf Konsignation gegeben; sie bleiben Eigentum des Verkäufers, vielfach mit einer Verpflichtung des Empfängers, innerhalb einer gewissen Frist gegen Kasse abzunehmen. Handelt es sich in diesen Fällen um Lager oder um Debitoren? Man kann das nur von Fall zu Fall entscheiden, je nachdem man die Güte des Abnahmeverpflichteten einschätzt. Kommt man zu der Überzeugung, daß es Lagerware ist, muß man die Konsignationsware billiger bilanzieren als die im eigenen Lager vorhandenen Bestände, weil auf die Konsignationsware u. U. noch Rückfracht und Aufarbeitungsspesen entfallen.

Aus den vorstehenden Darlegungen ergibt sich, daß bei Analyse einer Bilanz das Warenkonto nicht getrennt betrachtet werden kann; vielmehr sind Waren, Konsignationswaren, Warendebitoren, Warenwechsel und Warenwechsel-Obligo ein Fragenkomplex.

2. Anzahlungen der Kundschaft (Kreditoren)

Zu diesem Fragenkomplex gesellt sich noch der Faktor „Anzahlungen der Kundschaft“. Aus einer Bilanz läßt sich nicht erkennen, ob es sich bei diesem Posten um Schulden handelt, oder ob dieser teilweise oder ganz vom Warenkonto abzuziehen ist. Beispiel: Der Bilanztag ist der 31. 12. 1930. Im Dezember 1930 hat der Fabrikant eine Brücke in Auftrag erhalten zum Preise von 300 000 RM, zahlbar $\frac{1}{3}$ bei Bestellung, $\frac{1}{3}$ bei Anlieferung, $\frac{1}{3}$ vier Wochen nach beendeter Montage. Das erste Drittel ist mit 100 000 RM am 30. 12. 1930 beim Fabrikanten eingetroffen. Am 2. 1. 1931 soll mit der Bestellung des Brückenmaterials begonnen werden; dann sind diese 100 000 RM reine Schulden. Sind jedoch diese 100 000 RM bereits am 30. 11. 1930 beim Fabrikanten eingetroffen und ist für diese Kommission bis 31. 12. 1930 bereits für 75 000 RM an Material, Lohn und Zuschlägen geleistet, so ist am 31. 12. 1930 gewissermaßen das Anzahlungskonto mit 75 000 RM vom Warenkonto abzuziehen, und nur 25 000 RM sind noch Schulden. Hieraus ergibt sich, daß man die Vorratswirtschaft eines Unternehmens nur kritisieren kann, wenn man den Passivposten „Anzahlungen der Kundschaft“ mit zu berücksichtigen imstande ist.

3. Lagerbewegung, Warenkreditoren, Umsatzfrequenz

Die Momentaufnahme, die eine Bilanz gibt, ist die Zielscheibe der Kritik, verursacht aber meistens Fehlkritiken, weil die Warenbewegung aus ihr nicht zu erkennen ist. So liest man immer wieder Zusammenstellungen über die Liquidität von Unternehmungen, in denen Debitoren und Kreditoren in ein Verhältnis gesetzt werden. Die Angemessenheit der Warenkreditoren richtet sich aber weder nach den Debitoren noch nach dem Warenkonto, sondern nach dem Wareneingang.

Die bilanzmäßige Kritik über die Höhe der Warenschulden im Hinblick auf die Liquidität des Unternehmens kann entweder davon abhängig gemacht werden, wieviel Tage die ältesten nicht bezahlten Eingangsfakturen zurückliegen, oder in wieviel Umsatztagen der Kasseneingang bzw. der Debitorenzuwachs infolge Warenverkaufs die Warenschulden ausgleicht. Das Verhältnis des Wareneingangs zum Warenkonto fällt beim Fabrikanten begrifflich in das

¹⁾ Neuberger, Mittel zur Minderung des Kapitalbedarfs in den Betrieben, Berlin 1926, Verlag für Börsen- und Finanzliteratur A.G.

Gebiet der Durchlaufgeschwindigkeit, beim Händler in das Gebiet der Umsatzfrequenz.

Die Umsatzfrequenz ist entweder

$$\frac{\text{Umsatz zu Verkaufspreisen}}{\text{Lager zu Verkaufspreisen}} \text{ oder } \frac{\text{Umsatz zu Einkaufspreisen}}{\text{Lager zu Einkaufspreisen}}$$

nicht aber, wie das häufig fälschlich angegeben wird,

$$\frac{\text{Umsatz zu Verkaufspreisen}}{\text{Lager zu Einkaufspreisen}}$$

Ergibt z. B. die Statistik eines Handelsunternehmens im Jahresmittel die Monatsbestände mit einem Einkaufswert von 832 000 RM, und den Jahresumsatz mit 10 Mill. RM bei einer Kalkulation von „Einkauf plus 50 %“, so ist die Umsatzfrequenz

$$\frac{10\,000\,000}{832\,800 + 416\,400} = 8.$$

Wenn in einem Hotel von 200 Zimmern 100 Zimmer an Dauergäste abgegeben sind und 100 Zimmer an Passanten, die nur je eine Nacht bleiben, ist jedes Zimmer im Mittel 182½ Tage/Jahr von demselben Gast besetzt. Diese mittlere Zahl gibt aber für das Hotel kein Charakteristikum.

Genau so wenig kennzeichnend ist häufig die für ein Handelsunternehmen angegebene Zahl der Umsatzfrequenz. In einem Warenhaus verbleibt der Blumenkohl nur einen Tag, die Bronzefigur drei Jahre. In einem Warenhaus werden zu Sonderveranstaltungen große Posten Waren gekauft, die innerhalb von acht Tagen wieder verkauft werden; an dem übrigen Lager bewegt sich während dieser acht Tage nichts. Die mittlere Umsatzfrequenz wird aber durch diese Sonderveranstaltungen wesentlich gesteigert.

Hieraus ergibt sich, daß man aus der Angabe der Umsatzfrequenz erst dann Schlüsse ziehen kann, wenn man die spezifizierende Statistik zur Hand nimmt und sich die Tabellen ansieht, aus denen hervorgeht, wie lange die einzelnen am Stichtag am Lager befindlichen Gegenstände schon Gäste des Unternehmens sind; auch da darf man sich nicht mit mittleren Zahlen begnügen.

4. Durchlaufgeschwindigkeit

Die Inventur ist das Barometer für die Geschwindigkeit, mit der eine Ware entsteht. Die Inventur ist zu zergliedern in folgende Unterabteilungen:

- I. Betriebsmaterial-Lager.
Das sind Materialien, die verbraucht werden, ohne in der Kalkulation der Fertigware vorzukommen, wie Kohle, Schmieröl, Werkzeuge usw.
- II. Rohmaterial-Lager.
Das sind Rohmaterialien im Sinne des Handelsbrauchs.
- III.a) Lager an von Dritten bezogenen Teilen.
b) Lager an selbsterzeugten Teilen.
- IV. In Herstellung und in Montage befindliche Teile.
- V. Fertigwaren auf eigenem Lager.
- VI. In Konsignation gegebene Waren.

Hier interessiert nur die Position IV und auch nur bezüglich der nach einzelnen Werkstätten oder nach einzelnen Operationen aufgeteilten Löhne. Hatte der letzte Monat des Inventurjahres 25 Arbeitstage, wurden in ihm 100 000 RM Fertigungslöhne gezahlt und sind in dem Posten „In Herstellung und in Montage befindliche Teile“

20 000 RM Fertigungslöhne enthalten, so kann man generell sagen, daß die Durchlaufzeit durch die Herstellung

$$\frac{25 \times 20\,000}{100\,000} = 5$$

Tage beträgt. Hieraus ergibt sich als wesentliches, daß man in der richtig gruppierten Inventuraufnahme die Grundlage findet für die Durchlaufzeit der Produktion, die Grundlage, welche Werkstätten in der Durchlaufzeit befriedigen und welche in dieser Hinsicht reorganisiert werden müssen. Die Beschleunigung der Fertigung sollte mit zunehmendem Fertigungsgrad des Werkstückes eher zu- als abnehmen, um die Summe der in den Fertigungswerkstätten gebundenen Fertigungslöhne zu mindern.

Einige Beispiele aus deutschen Fabriken, in welche die Beschleunigungsidee eingezogen ist:

- a) Durchlaufzeit für ein vollständiges Fahrrad einschließlich Rohrfabrikation, Herstellung von Felgen, Schutzblechen, Freilaufnabe (nicht hergestellt werden Ketten, Pedale, Lederzeug, Handgriffe) 6 Tage.
- b) Durchlaufzeit für ein Nähmaschinen-Oberteil 5 Tage, dabei Durchlaufzeit durch die Montage 2,8 Stunden.
- c) Auswertung der Inventur einer Armaturenfabrik, die Armaturen in kleineren und größeren Serien nach mehr als 1000 Modellen herstellt. Die Fabrik zerfällt in eine Gießerei und in eine Metallbearbeitungs-Werkstätte (Dreherei, Gürtlerei nebst Vernicklung und Montage). Die Inventuraufnahme zeigt, daß im Vergleich zu den im letzten Monat des Geschäftsjahres aufgewendeten Produktivlöhnen, geteilt nach Gußlöhnen und Bearbeitungslöhnen, folgende Lohnziffern am Stichtag für das Warenlager aufgewandt waren.

	Gußlöhne	Bearbeitungslöhne
Rohguß	2/5 Monate	—
Bearbeitungswerkstätte	2/5 Monate	2/7 Monate
Halbzeuglager	1 Monat	3/4 Monate
Fertiglager	2/3 Monate	2/3 Monate

Zur Erzielung einer erhöhten Durchlaufgeschwindigkeit zwecks Minderung der Vorräte sind häufig neue Einrichtungen zu investieren, deren Rentabilität wesentlich vom Zinssatz beeinflußt wird.

Beispiel: In der Seifenindustrie konkurrieren zwei Prozesse miteinander: Lufttrocknung oder künstliche Trocknung. Je Tag sind für 100 000 RM Seifen zu trocknen. Die Trocknung dauert bei Lufttrocknung 10 Tage, bei künstlicher Trocknung wenige Minuten. Bei Lufttrocknung befindet sich demnach im Trockenraum jeweilig für 1 Mill. RM Seife, bei künstlicher Trocknung wird die Lagerhaltung um 1 Mill. RM kleiner. In Amerika betragen für 1 Mill. RM die Jahreszinsen 40 000 RM, in Deutschland 120 000 RM Kosten. Betrieb, Amortisation und Verzinsung einer derartigen Trockenanlage belaufen sich auf jährlich 80 000 RM; demnach würde sich die Anlage in Deutschland rentieren, in Amerika nicht.

5. Entlassungsfristen und Vorratswirtschaft

Wohl selten hat ein Volk im Frieden einen so krassen Wendepunkt in der Wirtschaft erlebt wie das deutsche Volk am 13. Juli 1931. Mit dem Schalterschuß der Banken stockte alles. Es mußte auf Lager gearbeitet werden, da die deutsche Gesetzgebung für Angestellte

und Arbeiter eine längere Kündigungsfrist vorsieht, während in den Vereinigten Staaten von Amerika längere Verträge als bis zum Wochenschluß gegenüber normalen Angestellten und Arbeitern nicht vorkommen.

Die Möglichkeit, die Fabrikation schnell zu stoppen, kommt beim Modenumschlag, bei Witterungswechsel, bei vielen andern Gelegenheiten in fast allen Industrien periodisch vor. Da hindert die deutsche Gesetzgebung den Fabrikanten, seine Produktion möglichst verlustlos abzubrechen; da er doch Löhne und Gehalt noch zahlen muß, sieht er sich zu einer ungesunden Vorratswirtschaft gezwungen.

6. Schlagfertigkeit

Viele Fabrikanten weisen die Verkleinerung ihres Warenlagers weit von sich, weil sie die Erfahrung gelehrt hat, daß ein wesentlicher Faktor ihres Unternehmens in dessen Schlagfertigkeit besteht, d. h. in der Fähigkeit, sofort jeden Kunden mit seinen Warenansprüchen befriedigen zu können.

Im amerikanischen Einzelhandel hört man häufig, daß man einen Sonderartikel forciert, weil man von diesem kein größeres Lager selbst zu halten braucht, vielmehr auf telephonischen Anruf von dem entsprechenden Fabrikanten sofort jede Stückzahl in jeder gewünschten Größe erhalten kann.

Das bekannte Chicagoer Versandhaus *Sears, Roebuck & Co.* hatte 1925 einen Jahresversand von 80 Mill. Paketen. Jeder Auftrag wird am Tage des Eingangs erledigt.

Der Direktor einer der bekanntesten deutschen Fabriken auf dem Gebiete der Markenkosmetika erklärte mir, daß er — möglichst als Konsignationsware — auch an solche Einzelhandelsfirmen liefert, deren Solvenz mehr als zweifelhaft ist, weil er den Debitorensfall eher ertragen will als die Antwort des Ladenverkäufers an den Kunden: „Wir führen die von Ihnen gewünschte Marke nicht.“

7. Lagerwert als Funktion der in eigener Regie ausgeführten Fabrikationsstufen

Machen zwei Fabrikanten der Stückzahl und dem Wert nach dieselben Jahresumsätze im gleichen Artikel, so muß bei gleicher Disposition derjenige Fabrikant die größeren Lagerwerte unterhalten, der die wenigsten Teile selbst herstellt. Setzen z. B. zwei Fahrradfabrikanten jährlich je 100 000 Fahrräder zu 6 Mill. RM ab, und unterscheiden sich die Fabrikationen dadurch, daß der eine Rohre, Felgen und Freilaufnaben selbst herstellt, der andere nicht, so wird der erste dem Werte nach ein geringeres Lager unterhalten als der andere. Bei einer richtigen Vorratswirtschaft wird der Nicht-Selbstfabrikant ein Lager an fertigen Rohren, Felgen und Freilaufnaben entsprechend seinem 30 tägigen Gebrauch unterhalten müssen, während der erste an fertigen, selbst hergestellten Zubehöerteilen nur ein Lager für seinen sechstägigen Gebrauch benötigt, im übrigen verhältnismäßig billiges Bandeisens und Nabensstahl am Lager hält, das weder mit eigenen Löhnen noch mit eigenen Betriebsunkosten belastet ist. Der Fabrikant mit geringerem Lager hat größere Anlagekosten für seine Rohr-, Felgen- und Freilaufnabenfabrikation.

Bei der Bilanzkritik zwischen zwei Fabrikanten des gleichen Industriezweiges muß man daher die von ihnen gewählten Fabrikationsstufen bei Beurteilung der Vorratswirtschaft in Rechnung stellen und die entsprechenden Anlagewerte berücksichtigen.

8. Lagerwert als Funktion der Verkaufsorganisation

Verkauft ein Schuhfabrikant nur durch Händler, ein zweiter nur in eigenen Läden an den Verbraucher, so hat der letzte ein viel größeres Lager, aber keine Warendebitoren. Verkauft der im eigenen Laden auf Abzahlung, so hat er neben dem größeren Lager auch die größeren Warendebitoren. Einige Zahlen aus der Nähmaschinenbranche werden als Beispiel angeführt:

	Singer	Pfaff	Mundlos	D.N.V.
Waren	20 662 000	4 011 000	845 000	916 000
Debitoren	51 608 000	8 972 000	1 122 000	11 619 000
Wechsel	—	—	36 000	—
Wechsel-Obligo	?	?	318 000	—

Bei Singer, der etwa 95 % seiner Produktion in eigenen Läden auf Abzahlung verkauft, verhalten sich Waren zu Debitoren wie 1:2,5, bei Pfaff, der in eigenen Läden und durch Händler verkauft, wie 1:2,2, bei Mundlos, der nur durch Händler verkauft, wie 1:1,75, bei der Deutschen Nähmaschinen-Vertriebs A.-G., einer reinen Handelsgesellschaft, die in eigenen Läden auf Abzahlung verkauft, wie 1:12,7; dabei dürfte die letzte als Nichtfabrikant in ihrem Warenlager höhere Einstandspreise haben als die Fabrikanten.

Wenn man die Nähmaschinenfabriken noch nach ihrem Absatzgebiet differenziert, so gibt es Unternehmungen, die $\frac{2}{3}$, andere, die nur $\frac{1}{3}$ ihrer Produktion ausführen. Die Zahlungsbedingungen im Ausfuhrgeschäft sind im allgemeinen wesentlich kurzfristiger als im Inland.

Hieraus ergibt sich, daß die Vorratswirtschaft und die Größe der Warendebitoren durch die Verkaufsorganisation, die Summe der letzteren auch durch das Domizil der Abnehmer wesentlich beeinflußt werden.

9. Inventuransätze

Die Vorratswirtschaft kann man nur dann nach der Bilanz beurteilen, wenn man die Inventuransätze kennt. Diese variieren bei den einzelnen Unternehmungen je nach Auffassung der Leitung und je nach Geschäftsgang ganz außerordentlich. Die Inventuransätze sind nach oben begrenzt durch die Vorschriften des HGB; dabei ist die Auslegung über das zulässige Maß der Inventarisierung von Unkosten nicht einheitlich. Es ist insbesondere umstritten, zu welchem Preise bereits verkaufte Waren aufgenommen werden dürfen. Auch bei Fabriken gleicher Branche findet man ungewöhnliche Differenzen in den Inventuransätzen. Die eine inventarisiert zu Material + Lohn, die zweite zu Material + doppeltem Lohn, die dritte zu 1,1 Material + doppeltem Lohn usw.

Auch im Einzelhandel sind die Kalkulationen ganz verschieden. Der eine kalkuliert zum Einkaufspreis, der andere zum „Verkaufspreis minus Kalkulation“; darin liegen aber nicht die größten Differenzen; diese werden durch die verschiedene Bewertung älterer Bestände hervorgerufen, deren Wert wiederum stark auseinandergeht, je nachdem es sich um Gegenstände handelt, die der Mode unterliegen oder nicht.

10. Die wirtschaftliche Stückzahl

Wenn ein Gewerbetreibender mit seinen Mitteln nicht zu stark beengt ist, wird er als Händler sich die für ihn wirtschaftlichste Stückzahl eines Handelsobjektes beschaffen und als Fabrikant die für ihn wirtschaftlichste Stückzahl jeweilig herstellen.

Zeigt die Statistik eines Händlers, daß er im Mittel von einer Ware 10 Stück im Monat absetzt, so wird er mehr als seinen Monatsbedarf in Bestellung geben, wenn die Differenz zwischen den dadurch bedingten Einkaufs- plus Frachtvorteilen und der ihm erwachsenden Zinsbelastung unter Einkalkulierung des Risikofaktors wesentlich zu seinem Nutzen ausfällt. Hieraus ergibt sich, daß der Zinsfaktor für die Vorratswirtschaft des Händlers die ausschlaggebendste Rolle spielt.

Stehen beim Händler dem Zins- und Risikofaktor nur Rabatte, Bonifikationen und Frachtyergütungen gegenüber, ist dagegen die Berechnung der wirtschaftlichen Stückzahl für den Fabrikanten meistens viel komplizierter. Stellt z. B. ein Fabrikant eine Maschine folgender Kalkulation her:

Material	1500 RM
Lohn	1000 RM
Betriebskosten	1500 RM
	<u>4000 RM</u>

und ergibt seine Statistik einen Monatsabsatz von 10 Stück, so würde eine gleichzeitige Fabrikation eines Jahresbedarfes eine Investierungssumme von 480 000 RM bedeuten, die ihm bei 12% Jahreszinsen eine Zinsbelastung von 28 800 RM (dabei ist die Verzinsung während der Fabrikationszeit nicht gerechnet) bringen würde; das sind 240 RM je Maschine oder 6% des Herstellungswertes und 24% des Lohnanteiles. Infolge der neueren Arbeitsverfahren fallen die Herstellkosten mit zunehmender Stückzahl beträchtlich und pflegen auch den heutigen Zinsstand wesentlich zu übertreffen. Sie veranlassen den Fabrikanten zu einer erhöhten Vorratswirtschaft und geben ihm die Handhabe, dem Händler preislich stark entgegenzukommen, wenn er eine erhöhte Stückzahl bestellt. Andererseits treiben sie den Händler zu einer größeren Lagerhaltung.

Mit dem Zinsfaktor allein ist es beim Fabrikanten meist nicht getan. Herstellkosten ersparende Verfahren sind meist nur zu erreichen mit Anschaffung neuer Maschinen, Werkzeuge und Vorrichtungen, bei denen die richtig zu wählende, in die Kalkulation einzusetzende Abschreibungsquote infolge der Umsatzschwankungen einen häufig unübersehbaren Faktor in die Kostenrechnung bringt. (Fehl-Rationalisierung!) Hieraus ergibt sich, daß die Erkenntnis von der wirtschaftlichen Stückzahl die Vorratswirtschaft des Händlers und des Fabrikanten, des letzten häufig unter Erhöhung der Anlagewerte, steigert.

11. Beispiele über die Wirtschaftlichkeit der Lagerhaltung

1. Beispiel: Zwei Produzenten A und B der gleichen Branche setzen im gleichen Artikel jährlich je 1 Mill. RM um, A bei einer Lagerhaltung von 100 000 RM, B von 300 000 RM. Die Kapitalien, die in der Lagerhaltung festgelegt sind, entsprechen bei A einer jährlichen Verzinsung von 12 000 RM, bei B von 36 000 RM. Bei A ist die Ware kalkulationsmäßig mit 1,2%, bei B mit 3,6% Lagerzinsen belastet.

Schaltet man den Faktor aus, daß jede erhöhte Lagerhaltung das Risiko steigert, so fragt es sich, welche Mittel A hat investieren müssen, um zu diesem Fortschritt zu kommen. Waren hierzu beispielsweise 200 000 RM notwendig, so trifft A die Verzinsung und Amortisation dieses Betrages. Die Beschleunigung der Fertigung (Rationalisierung) ist in diesem Fall nur dann wirtschaftlich, wenn

die Investitionen nicht allein die Lagerhaltung mindern, sondern das Produkt noch verbilligen.

Rechnet man, daß A infolge seiner durchgeführten Rationalisierung 200 000 RM in Anlagen investiert hat, die jährlich mit 20% zu amortisieren sind, so wird bei fallender Konjunktur A infolge seiner „festen Kosten“ viel stärker getroffen als B. Geht bei beiden z. B. der Jahresumsatz von je 1 000 000 RM auf 500 000 RM zurück, so belastet der Lagerzinsaufwand den Umsatz von A zwar nur mit 2,4% gegenüber 7,2% bei B, die infolge der Rationalisierungseinrichtung bei A erforderlichen Abschreibungs- und Verzinsungskosten der Anlage (feste Kosten) verteuern aber bei A die Ware um 12,8%. Er hat dann also 15,2% Gemeinkosten gegenüber 7,2% bei B. Hat der Umsatzrückgang einen Preisfall von 20% zur Folge, so kann man die Differenz von A und B wie folgt analysieren:

	A	B
Jahreszinsverlust	12 000 RM	36 000 RM
Amortisation	64 000 RM	—
Lagerverlust	20 000 RM	60 000 RM
	<u>96 000 RM</u>	<u>96 000 RM</u>

Die Analyse ergibt, daß A und B gleichstehen, und daß die Lage von A gegenüber B sich bei weiterem Preisfall bessert.

Unendlich viele Menschen, berufene und unberufene, in allen Teilen der Welt verurteilen z. Zt. die deutschen Fabrikanten, weil sie infolge ihrer sich jetzt in der Krisis als Fehlinvestitionen erwiesenen Rationalisierungsanlagen viel zur deutschen Zahlungskrise beigetragen hätten. Diese Kritik ist vom deutschen Standpunkt verkehrt. Hätte die deutsche Industrie nicht in der Nachinflationszeit ihren Produktionsapparat auf die höchste Stufe gebracht, würde Deutschland im Weltwirtschaftsraum seine herrschende Stellung verloren haben.

2. Beispiel: Zwei Einzelhändler (C und D) derselben Branche betreiben je einen Laden gleicher Miete und in gleich guter Gegend. Beide setzen jährlich je 1 Mill. RM um, der Einzelhändler C bei 100 000 RM Lager, der Einzelhändler D bei 300 000 RM Lager. D hat ein viel größeres Sortiment als C. Kostet die Ladeneinrichtung für beide Läden je 35 000 RM, so hat C 135 000 RM, D 335 000 RM im Geschäft angelegt. C kann also, wenn er das gleiche Kapital wie D zur Verfügung stellt, mit diesem mehr als doppelt soviel Läden betreiben als D.

Wenn D nicht infolge seines großen Sortiments mehr als doppelt soviel Reingewinn als C erzielt, ist das Unternehmen von C wesentlich wirtschaftlicher. Diese Wirtschaftlichkeit besteht aber nur vom Standpunkt des Unternehmers, nicht vom Standpunkt der Volkswirtschaft gesehen. Von dieser ist nur das Unternehmen C zu propagieren, da dieses mit einem geringeren Bruttonutzen auskommt, der Verbraucher für sein Geld mehr Ware erhält, sich der Wert seines Reallohnes steigert.

12. Vorratswirtschaft beim Fertigfabrikanten

Wie das Warenlager des Fabrikanten eingeteilt wird, haben wir im Abschnitt 4 ausgeführt; hierauf beziehen sich im folgenden die römischen Nummern.

Die Dispositionen für das Betriebsmaterial- (I) und das Rohmateriallager (II) hängen vielfach von der Voraussicht des Kaufmannes ab, je nachdem er mit Steigen oder Fallen der einzukaufenden Ware rechnet, immer aber

davon, wie lang und wie zuverlässig der Weg vom Lieferer zum Fabrikanten ist. (Dieses gilt auch für ein Lager an von Dritten bezogenen Teilen (IIIa!) Ford hat aus diesem Grunde die Zubringerbahn zu seinen Detroit Werken erworben, um sie in eigener Regie zu betreiben.

Die Lagerhaltung zu I, II, IIIa steht unter dem Einfluß des Abschnittes 10, wobei statt wirtschaftlicher Stückzahl auch wirtschaftliche Menge gesetzt werden kann. Um die Inventurzahl herunterzubringen, erstrebt der Fabrikant, auch IIIa auf Konsignation zu kaufen. Der Fertigwarenfabrikant für Massenartikel versucht, auf seinen Zulieferer vielfach aufs rigoroseste das entsprechende Zubehörteilrisiko abzuladen, insbesondere um seine Lagerhaltung zu IIIa, soweit sie auf eigene Rechnung und Gefahr geht, herunterzubringen. Ein derartiges Vertragschema sei in folgendem zitiert:

Vertragsschema zwischen dem Zubehörteilverfabrikanten „Z“ und dem Fertigwarenfabrikanten „F“

§ 1.

F erteilt Z Aufträge auf halbmonatliche Belieferung je nach Erfordernis in Zubehörteilen laut beliebigem Bestellschreiben und noch folgenden Aufträgen, in denen Mengen und Preise genau festgelegt sind. Dabei behält sich F vor, bedingte Konstruktionsänderungen jederzeit durchzuführen. Diese Änderungen werden von F der Firma Z schriftlich mitgeteilt, und diese ist verpflichtet, die Berechtigungen, wenn noch durchführbar, schon bei der folgenden Halbmonatsrate, möglichst bei der zweitfolgenden, spätestens bei der drittfolgenden zu berücksichtigen. (Die bei F und Z lagernden Halbmonatsraten werden dabei nicht mitgerechnet.)

Entsprechend § 3 ist eine Halbmonatsrate in Fabrikation, eine bei F und eine bei Z am Lager. Wenn danach z. B. F eine Änderung in der ersten Januarhälfte Z mitteilt, sind folgendes die längst zulässigen Termine: F erhält nach alter Konstruktion noch die insgesamt vier Januar- und Februar-Halbmonatsraten, die halbe Monatsrate, die bei Z am Lager, und verbraucht die halbe Monatsrate, die bei F am Lager. Ultimo März ist dann die verlassene Konstruktion aufgebraucht; Ultimo März ist je eine Halbmonatsrate in abgeänderter Konstruktion bei F und Z am Lager.

§ 2.

Z verpflichtet sich, die geforderten Halbmonatsmengen laut Bestellschreiben jeweils am 1. und 16. eines jeden Monats prompt, ohne Verzug und ohne besondere Aufforderung bei billigster Verfrachtung zum Versand zu bringen.

§ 3.

Z stellt sich in seiner Fabrikation so ein, daß eine Halbmonatsrate bei F verfügbar, eine Halbmonatsrate im Werk Z am Lager und eine Halbmonatsrate bei Z in Fabrikation ist. F ist berechtigt, durch einen Kontrollbeamten nachprüfen zu lassen, ob die vorgeschriebenen Lagermengen auf dem Werk Z auch tatsächlich vorhanden sind.

§ 4.

Sollte ein Aufbau der laut Bestellschreiben zu liefernden Raten infolge größerer Nachfrage nach den Erzeugnissen von F notwendig erscheinen, so erhält Z von F rechtzeitig Bescheid.

Sollten dagegen die wechselvollen Verhältnisse im Wirtschaftsleben oder höhere Gewalt usw. F die Fortführung der Fabrikation nach dem vorgesehenen Programm zur Unmöglichkeit machen, so ist F für die Zeit des Ausnahmezustandes von der Abnahme der Ware entbunden.

Im Falle der Aufhebung der zu liefernden Monatsmengen wird Z das Recht gegeben, die evtl. schon fällige und bei Z am Lager liegende Rate innerhalb dreier Monate, gleichmäßig verteilt, auszuliefern.

Z ist also gehalten, auch im eigenen Betriebe gleich wie F entweder die vereinbarten Mengen zu erhöhen oder weisungsgemäß abzustoppen.

§ 5.

Z hat volle Gewähr dafür zu übernehmen, daß entsprechend den in Auftrag gegebenen Spezifikationen garniturenweise, d. h. nicht zu viel und nicht weniger geliefert wird; denn bei einer Minderlieferung kann F die Garnituren nicht voll verwerten und ist in seinem Bauprogramm gehindert. Bei einer Mehrlieferung liegt das Mehrquantum nutzlos da und kann erst dann käuflich übernommen werden, wenn die Ratenlieferung fällig und ergänzt ist. Die Regulierung der betreffenden Rechnungen erfolgt dann 30 Tage nach Eingang und Kontrolle der einzelnen Sendungen.

Mehrlieferungen werden erst als mit der nächstfolgenden Lieferrate angeliefert angesehen, dementsprechend fällig, und sie kürzen um ihre Höhe die nächste Lieferrate.

§ 6.

Wird nach Abschluß dieses Vertrages die genaue Einhaltung der vorgeschriebenen Lieferfrist durch Betriebsstörung, Arbeiterausstände und Aussperrungen, Mangel an Rohzeugnissen und Halbfabrikaten und dergleichen voraussichtlich und erkennbar unmöglich, so ist F hier

von unverzüglich und jedenfalls so rechtzeitig zu verständigen, daß er sich anderwärts decken kann. Unterbleibt diese Benachrichtigung oder erfolgt sie verspätet, so steht F das Recht zu, Z bei etwaigen Verzögerungen für alle sich ergebenden Folgen verantwortlich zu machen, ohne daß diesem aus den veränderten Verhältnissen irgendwelche Einwendungen zustünden. In allen Fällen ist F berechtigt, bei nicht rechtzeitiger Einhaltung der vorgeschriebenen Lieferzeit einseitig von dem noch nicht erfüllten Vertrag zurückzutreten.

§ 7.

Entsprechend der Verpflichtung von F, die abgeschlossenen Mengen laufend abzunehmen, übernimmt auch Z im Interesse eines reibungslosen Geschäftsganges für gewissenhafte Einhaltung der in den Aufträgen vorgeschriebenen Lieferungszeiten, entsprechend § 6 dieser Vereinbarung, die Gewähr (bei Vermeidung einer Konventionalstrafe von). Insbesondere wird Z die regelmäßige Belieferung von F dadurch sicherstellen, daß er ein Konsignationslager in Höhe von mindestens einer halben Monatslieferung zur Verfügung von F hält, auf das F außer bei Konstruktionsänderungen entsprechend § 1 nur in Fällen dringenden Bedarfs zurückgreifen wird, wenn z. B. Z durch höhere Gewalt in der Lieferung versagt oder eine rechtzeitig aufgelieferte Sendung seitens der Bahn verzögert wird.

§ 8.

Der Preis ist in den betreffenden Bestellschreiben genau festgelegt. Bei den Massen, die F von Z bezieht, ist die Preisgestaltung für F von größter Bedeutung, um so mehr als F gezwungen ist, das Fertigobjekt ganz auf den Weltmarkt einzustellen.

Z als Unterlieferer, der seine Fabrikation großzügig auf die Produktion von F eingestellt hat, verpflichtet sich, der dauernden Geschäftsverbindung mit F dadurch Rechnung zu tragen, daß Z seine Preise den Verkaufspreisen von F nach Möglichkeit anpaßt, d. h. Z verpflichtet sich, eine angemessene Preismäßigung eintreten zu lassen, falls F gezwungen ist, im Preise zurückzugehen. F wird dies rechtzeitig Z, d. h. mindestens 14 Tage vorher mitteilen.

Diese Vereinbarung gliedert Z in den Produktionsprozeß von F ein, so daß die einmal bestehende Geschäftsverbindung in beiderseitigem Interesse einen dauernden Charakter trägt.

Dieser Vertrag wird auf unbestimmte Zeit geschlossen. Jedem der Beteiligten steht das Recht zu, ihn zu Beginn eines jeden Monats mit dreimonatiger Frist zu kündigen.

Während der Kündigungsfrist sind die für das Fabrikationsprogramm zur Vorschrift gemachten Liefermengen, ob in erhöhtem oder in ermäßigtem Maße, trotzdem genauestens einzuhalten.

F kann indessen in den in § 4 aufgeführten Fällen verlangen, daß an Stelle der während der Kündigungsfrist fälschlich fertig werdenden sechs Halbmonatsraten nur die zum Versand bereitstehende oder auf Lager liegende Menge, auf drei Monate gleichmäßig verteilt, ausgeliefert wird.

F hat alsdann dieses Verlangen gleichzeitig mit der Kündigung auszusprechen.

Aus dem vorstehenden Vertragschema ergibt sich, welche große Vorratswirtschaft jede Massenfabrikation nach IIIa) zur Folge hat. Jeder Fertigwarenfabrikant hat eine größere Anzahl Zubehörteilverfabrikanten. Jeder Zubehörteilverfabrikant hat wieder seinerseits eine Anzahl Fabrikanten, die für ihn wieder Zubehörteile zu seinem Zubehör fertigen usw.

Daß die Selbstherstellung möglichst vieler Teile (Verhältnis von IIIb) zu IIIa) eine Minderung der Warenbestände mit sich bringt, ist in Abschnitt 7 ausgeführt, in dem angedeutet wurde, daß das Lager zu IIIa) normal für eine 30tägige, das Lager IIIb) für eine 6tägige Fabrikation ausreichen sollte. Zur Minderung von IIIa) hat Ford in seiner „River rouge-Fabrik“ auf dem gleichen Fabrikhof die Autofabrikation vom Hochofen, von der Glasfabrikation für Karosseriescheiben bis zum Fertigfabrikat eingerichtet.

Zu IIIb) und IV ist zu sagen: Je größer die Stückzahl, desto größer die Möglichkeit, die Arbeit zu unterteilen. Je größer die Arbeitsunterteilung, um so geringer die Materialmengen in der Werkstatt.

Beispiel: Während einer Arbeitszeit von 480 Minuten im Achtstundentag sind in je drei Arbeitsoperationen 960 gleiche Fabrikationsobjekte herzustellen.

1. Operation dauert 12 Sek. =	0,4 Arbeiter
2. „ „ 5 Min. =	10,0 „
3. „ „ 10 „ =	20,0 „
	<hr/>
	30,4 Arbeiter

Für Operation 1 kann ein Arbeiter nicht voll ausgenutzt werden. Hat er im Achtstundentag 3,2 Stunden an seiner Operation gearbeitet, muß er die restlichen 4,8 Stunden anders beschäftigt werden. Arbeitet er acht Stunden an Operation 1, hat er den Bedarf für 2,5 Tage hergestellt bzw. ein Lager geschaffen für 1½ Tage. In diesem Falle wäre die mittlere Durchlaufzeit etwa 1,25 Tage, und es lägen im Mittel etwa 1200 Werkstücke in der Werkstatt. Würden dagegen nicht 960, sondern 2400 Stück je Tag verlangt, wäre die Durchlaufzeit nur 15,2 Minuten, dann befänden sich im Mittel nur etwa 76 Werkstücke für die drei Operationsfolgen in der Werkstatt. Das bedeutet, daß sich bei einer Tagesleistung von 2400 Stück gegenüber einer Tagesleistung von 960 Stück der Lagerwert des in der Werkstatt fließenden Materials etwa verhält wie 76 : 1200 = 1 : 16.

Dieses verblüffende Ergebnis hat auf die Fabrikationsverfahren und -einrichtungen der Neuzeit und damit auf die Lagerhaltungsfrage ausschlaggebenden Einfluß ausgeübt. Die Stückzahl ist die Beherrscherin der Herstellart und der Rentabilität, nachdem große Investitionen zur wirtschaftlichen Fertigung dieser Stückzahl vom Fabrikanten gemacht sind.

Die Größe des Fertigwarenlagers V hat mit der Stückzahl nichts zu tun. Sie ist abhängig von dem Verhältnis Fertigung zu Abruf (vgl. Abschnitt 6). Sieht man von Fabrikationsobjekten ab, die einer starken Saisonschwankung unterliegen, muß sich der Fabrikant Abnehmer suchen, welche zeitlich gleichmäßig große Stückzahlen gebrauchen können, es sei denn, daß er in eigenen Läden verkauft (Abschnitt 8).

13. Grossisten, Exporteure

Wenn der Name Grossist nicht trägt, wäre er der geeignete Abnehmer größerer Stückzahlen, falls er sich nicht mit einem zu großen Unkostenfaktor in den Verteilungsprozeß einschleibt. Die Inflationszeit hat es mit sich gebracht, daß in Deutschland der Grossist im Gegensatz zum Einzelhändler schwach geworden ist. Der Grossist hat früher gegen Kasse gekauft, auf Ziel verkauft, keinen erheblichen Hausbesitz gehabt, daher in der Inflationszeit stark verloren. Der Einzelhändler dagegen hat auf Ziel gekauft, gegen Kasse verkauft und war vielfach Grundstückseigentümer; ihm hat daher die Inflationszeit weniger Wunden geschlagen.

Der kapitalstarke Grossist in der Vorkriegszeit war der Lagerhalter des Fabrikanten. Die von ihm beim Fabrikanten täglich einlaufenden Bestellungen bezogen sich auf jeweilig eine Sorte in großer Stückzahl, in der Nachinflationszeit dagegen auf viele Sorten in je ganz kleiner Stückzahl; infolgedessen hat vielfach der Grossist für den Fabrikanten den Charakter als Lagerhalter verloren und ist aus diesem Grunde uninteressant geworden.

Erst mit der Erstarkung des Einzelhändlers, die noch nicht lange zurückliegt, hat dieser eine exakte Kalkulation eingeführt, beachtet genau das Verhältnis zwischen Warenumsatz und Miete, zwischen Warenumsatz und Gehalt usw. Wie wir im Abschnitt 15 sehen werden, liegen die Einheitspreis- und Kettenläden in der Verkaufskalkulation am günstigsten. Die Kalkulationen, die mir von Grossisten mit großer Lagerhaltung in Haushaltsgegenständen vorgelegt worden sind, zeigen, daß die Grossisten etwa mit gleichen Unkosten arbeiten wie die Einheitspreis-Unternehmungen. Diese Erkenntnis muß den Grossisten in solchen Branchen ausschalten.

Der nach dem Ausland arbeitende Grossist, der Exporteur, konnte in der Vorkriegszeit vielfach seine Kalkulation dadurch verbessern, daß in dem exportierenden Deutschland der Zinssatz sehr gering, im Importland sehr hoch war. Heute, wo der Zinssatz in Deutschland mindestens so hoch ist wie Übersee, wo der Exporteur genau wie der Grossist kapitalschwach geworden ist, hat auch er vielfach seine Stellung verloren; der Fabrikant ist mit eigenen Reisenden, mit eigenen Vertretungen nach Übersee gegangen. Die Ausschaltung des Exporteurs hat besonders da Platz gegriffen, wo vom Verkäufer Spezialkenntnisse verlangt werden.

Im Interesse der deutschen Wirtschaft wäre es gelegen, wenn sich allmählich wieder ein kapitalstarker Grossisten- und Exporteurstand entwickeln würde, der für Stapelartikel dem deutschen Fabrikanten die Lagerhaltung verkleinern könnte.

14. Bezirkslager

In Abschnitt 12 ist bezüglich Fabriklager ausgeführt, daß die Dispositionen des Fabrikanten betr. Betriebs- und Rohmaterial, d. h. die Höhe des von ihm hierfür zu haltenden Lagers, immer davon abhängig zu machen ist, wie lang und wie zuverlässig der Weg vom Lieferer zum Fabrikanten ist. Die gleichen, rein örtlich beeinflussten Dispositionen sind auch für die Lagerhaltung des Einzelhändlers ausschlaggebend. Der Warenhauskonzern A hat in Berlin acht Warenhäuser, ein anderer B eins. A richtet für seine acht Warenhäuser ein sogenanntes „Bezirkslager“ ein, auf das jedes jederzeit kurzfristig zurückgreifen kann. Das Warenhaus des Konzerns B muß, im Vergleich zu seinem Umsatz, ein prozentual viel größeres Warenlager besitzen als eins der Warenhäuser des Konzerns A.

Ein Einheitspreis-Unternehmen hat unter anderm einen Laden in Magdeburg und einen in Königsberg; beide machen gleiche Umsätze; dann muß Königsberg ein größeres Lager halten als Magdeburg, weil für Königsberg die Lagerzufuhr aus dem Waren-Erzeugungsgebiet langwieriger ist.

15. Einheitspreis- und Ketten-Läden²⁾

Diese neuesten Sparten des Einzelhandels sind für den Fabrikanten die interessantesten, weil große Stückzahlen gleicher Sorten fortlaufend abgesetzt werden.

Der Einheitspreisladen basiert auf der Grundlage, daß der Ladenbesitzer für den Kunden bereits ausgesucht hat, diesem also kein Sortiment mehr vorlegt. Er züchtet die Waren verschiedenster Gattung in seine Einheitspreislage hinein, versucht nicht den Preis zu drücken, sondern die Qualität für die entsprechende Preislage zu heben.

Die Umsatzfrequenz bei der Einheitspreisgesellschaft ist von den Einzelhandelsgesellschaften die beste. Entsprechend dem im Abschnitt 3 Gesagten differiert sie stark, je nachdem und in welchem Umfang Lebensmittel verkauft werden, ob und in welchem Umfang Imbißabteilungen vorhanden sind. Nach der vorliegenden Statistik liegt die beste Zahl etwa bei 10; d. h. die zu Verkaufspreisen angenommene durchschnittliche monatliche Lagergröße wird zehnmal im Jahr umgesetzt. Der Einheitspreisladen hat in Deutschland bei bestgeführten Geschäften nur eine Gemeinkostenkalkulation von 15 % gegenüber etwa 25 %

²⁾ Neuberg, Der Einheitspreisladen als Anreiz zur Massenfertigung. „Technik und Wirtschaft“ Bd. 22 (1929) S. 293.
Dr. Mutz, Die zentrale Bedeutung des Lagerproblems im Einheitspreisgeschäft. Zeitschr. für Waren- und Kaufhäuser. 1931.

beim Warenhaus. Sein Verteilungsapparat ist der wirtschaftlichste.

Die Wirtschaftsstruktur hat sich bei uns insofern vollständig geändert, als in früheren Jahrzehnten der Einzelhandel von einem kleinen Mittelstand, dem Ladenbesitzer, ausgeübt wurde, einem Ladenbesitzer mit rein lokalen Interessen, mit einem nicht weitgehenden wirtschaftlichen Horizont. Er stand einem Fabrikanten gegenüber, der meistens in einer sozial wesentlich gehobeneren Stellung war, einen wesentlich größeren Horizont besaß und technisch und wirtschaftlich weitgehende Kenntnisse hatte. Der Fabrikant war der Ideenträger für die Fabrikation und verkaufte, unbeeinflusst durch den Ladenbesitzer, an diesen seine Produktion entweder unmittelbar oder durch den Grossisten.

Diese Stellung zwischen Einzelhandel und Fabrikanten hat sich vollständig gewandelt. Der Ideenträger für die Fabrikation ist vielfach die kapitalstarke Einzelhandels-gesellschaft geworden, die mit ihrem Stab von Einkäufern, die Spezialisten auf den verschiedensten Gebieten sind, und von Verkaufschefs aus allen Teilen des Reiches sich mit Recht als Führer des Konsumenten fühlt; sie veranlaßt den Fabrikanten auf Grund ihrer Erfahrungen zu einem Produktionsprogramm, von dem der Fabrikant weiß, daß er mit diesem Erfolg hat, d. h. eine große Stückzahl an einen solventen Kunden absetzt. Der Fabrikant hat dies ferner erkannt, daß er in der Gefolgschaft eines derartigen gut geleiteten Einzelhandel-unternehmens in den von diesem in starker Stückzahl abgesetzten Artikeln eine außerordentlich starke Position auf dem Exportmarkt erhält.

Die Erfolge der Einheitspreisläden in Artikeln des täglichen Bedarfs mit Verkaufspreisen bis zu 1 RM haben Einheitspreisläden in Artikeln für periodischen Bedarf ins Leben gerufen, so für Herren- und Damenbekleidung, für Stoffe usw. Bezüglich deren Vorratswirtschaft, bezüglich der von ihnen hervorgerufenen „wirtschaftlichen Stückzahl“ gilt das gleiche.

Auch die Kettenläden, die keine Einheitspreise haben, sind in der Lagerhaltung (vgl. auch Abschnitt 10 und 14!) wesentlich wirtschaftlicher als der „nur Ein-Ladenbetrieb“.

16. Warenhaus

Das Warenhaus steht unter dem Motto: „Wer vieles bringt, wird manchem etwas bringen“, d. h. „großes Sortiment“. Zwei Faktoren wirken neben dem vorstehend Gesagten in Deutschland dahin, dieses Sortiment zu verkleinern: Die Nivellierung der Bevölkerung durch Inflation und Gesetzgebung, das erfolgreiche Inslebenrufen von zwei Einheitspreisgesellschaften durch zwei der bedeutendsten Warenhauskonzerne, der Rudolph Karstadt A.-G., Hamburg (R.K.) und der Leonhard Tietz A.-G., Köln (L.T.). Die Bilanzen und Geschäftsberichte dieser

beiden Unternehmungen ergeben für das letzte Geschäftsjahr folgende Zahlen:

	R. K.	L. T.
Warenbestände	74 117 000 RM	27 253 000 RM
Jahres-Umsatz	310 609 000 RM	205 600 000 RM

Entsprechend Abschnitt 3 wollen wir annehmen, ohne dafür effektive Unterlagen zu haben, daß bei L.T. die Abteilung Lebensmittel mit 25 %/o, bei R.K. nur mit 10 %/o am Umsatz beteiligt ist, daß entsprechend Abschnitt 14 die Warenhäuser von L.T. viel dichter zusammenliegen als bei R.K.

Zieht man den Lebensmittelumsatz ab und nimmt an, wozu man natürlich ohne weiteres nicht berechtigt ist, daß die Inventuransätze (vgl. Abschnitt 9) bei beiden Gesellschaften die gleichen sind, so ergibt sich bei R.K. ein Verhältnis von Lager zu Umsatz von etwa 1:3,8, bei L.T. von 1:5,5. Der Umsatz, auf gleiches Lager bezogen, verhält sich daher bei R.K. und L.T. wie 1:1,5. Bei L.T. ist das Goethe'sche Motto verlassen, das reiche Sortiment aufgegeben.

Wir befinden uns noch zu stark in der Entwicklung, um die Frage zu entscheiden, ob die Nivellierung der Käufer-schicht in Deutschland weiter zunimmt oder in absehbarer Zeit wieder abnehmen wird, ob man dauernd auf die Käufer mit höherem Lebensstand verzichten kann und soll, bzw. ob man das Sortiment und damit die Lagerhaltung ohne dauernden Schaden für das Geschäft stark vermindern kann.

17. Schlußwort

Zur Analyse des Schlagworts unsrer Zeit „Lagersenkung“ ist im vorstehenden ein Beitrag gegeben. Es ergibt sich, daß der Faktor „Lagersenkung“, allein genommen, beim industriellen Unternehmen keine Schlüsselstellung besitzt; die Stückzahl ist vielfach die Beherrscherin der Rentabilität.

Der Grossist kann sich in die Warenverteilung nur einschleichen, wenn er die Lagersenkung beim Fabrikanten und Einzelhändler dadurch fördert, daß er sie in seinem Betrieb nicht einführt.

Die Vorteile der Lagersenkung im nur gegen Kasse verkaufenden Einzelhandel faßt der Bostoner Warenhausbesitzer *Filene* wie folgt zusammen:

„Weniger Kapital im Verhältnis zum Umsatz; weniger Zinsen; frischeres Lager; anteilig geringere Versicherungsspesen; anteilig geringere Geschäftskosten; geringere Entwertung der Waren; geringere Lager-raumspesen im Verhältnis zum Umsatz; weniger Preisherabsetzung; weniger Angestelltenarbeit je verkaufte Mark; größere Möglichkeit, die Veränderung der Marktlage auszunutzen, und am wichtigsten: geringeres Risiko.“

Dieser Zusammenfassung kann man auch für den Einzelhandel nicht universell beipflichten; so könnte die Lagersenkung bei isoliert liegenden Läden katastrophal wirken. Die Faktoren, welche die Lagersenkung im Einzelhandel dämpfen, sind: Sortiment, Schlagfertigkeit und Einkauf der wirtschaftlichen Stückzahl.

[1262]

ARCHIV FÜR WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

Auf welchen Bestimmungen beruht die Berufstätigkeit des öffentlich bestellten Wirtschaftsprüfers?

*Die in der Natur der Entwicklung liegende Schwierigkeit einer unmittelbaren Übersicht über die fraglichen gesetzlichen und sonstigen Bestimmungen soll durch nachstehende Zusammenstellung erleichtert werden:

§ 36 Abs. 3 der Gewerbeordnung (Kapitel VI des siebenten Teils der zweiten Verordnung des Reichspräsidenten zur Sicherung von Wirtschaft und Finanzen v. 5. Juni 1931, RGBlatt 22, S. 313)

Hierzu:

Verordnung zur Ausführung des § 36 Abs. 3 der Gewerbeordnung (öffentliche Bestellung von Wirtschaftsprüfern) vom 21. Oktober 1931 (RGBlatt 72, S. 658)

Ländervereinbarung (Vereinbarung zwischen der Reichsregierung und den Regierungen der Länder über Grundsätze für die öffentliche Bestellung der „öffentlich bestellten Wirtschaftsprüfer“, veröffentlicht als Anlage der ersten Verordnung zur Durchführung der aktienrechtlichen Vorschriften der Verordnung des Reichspräsidenten über Aktienrecht, Bankenaufsicht und über eine Steueramnestie vom 15. Dezember 1931, RGBlatt 83, S. 761 f.)

Bestimmungen über die öffentlich bestellten Wirtschaftsprüfer (nach den Beschlüssen der Hauptstelle vom 27. Juli 1931)

Hierzu:

Grundsätze für die Berufsausübung des Wirtschaftsprüfers und Grundsätze über den Begriff der selbständigen und hauptberuflichen Tätigkeit als Wirtschaftsprüfer gemäß § 4 Ziffer 5 der Satzung der Hauptstelle.

Für Preußen ist ferner zu beachten:

Der Erlass des Ministeriums für Handel und Gewerbe vom 1. August 1931 (veröffentlicht in den „Mitteilungen der Industrie- und Handelskammer zu Berlin 1931, S. 590)

Artikel 5 der ersten Verordnung zur Durchführung der aktienrechtlichen Vorschriften der Verordnung des Reichspräsidenten über Aktienrecht, Bankenaufsicht und über eine Steueramnestie vom 15. Dezember 1931 (RGBlatt 83, S. 761)

Ermächtigung der Reichsregierung zu der Bestimmung, daß auch andere als nach § 36 Abs. 1 in Frage kommende Personen durch die nach Landesrecht dazu befugten Behörden oder Korporationen beeidigt und öffentlich angestellt werden können.

Die nach Landesrecht zuständigen Behörden oder Körperschaften des öffentlichen Rechts sind befugt, Wirtschaftsprüfer zu beeidigen und öffentlich anzustellen.

Mit Rücksicht darauf, daß bei Prüfungsgesellschaften Angestellte als öffentlich bestellte Wirtschaftsprüfer tätig sein werden, ist weiter bestimmt, daß auch solche Personen, die den Beruf nicht selbständig ausüben, als Wirtschaftsprüfer beeidigt und öffentlich angestellt werden können.

Zur einheitlichen Gestaltung der Grundlagen und des Aufbaues der neuen Berufstätigkeit ist zwischen der Reichsregierung und den Regierungen der Länder Übereinstimmung über die Anwendung bestimmter Grundsätze geschaffen worden; diese Grundsätze betreffen: die Bildung der Hauptstelle für die öffentlich bestellten Wirtschaftsprüfer, die Prüfung und Bestellung, sowie die Überwachung öffentlich bestellter Wirtschaftsprüfer und den Widerruf der Bestellung.

Sie enthalten: die Satzung der Hauptstelle für die öffentlich bestellten Wirtschaftsprüfer beim deutschen Industrie- und Handelstag, Vorschriften über die Errichtung und das Verfahren der Zulassungs- und Prüfungsstellen, die Zulassungsbedingungen und die Prüfungsordnung.

Die Zulassungsbedingungen sind durch mehrere Beschlüsse der Hauptstelle in den Abschnitten II (Revisions- und Treuhandgesellschaften) und III (Übergangsbestimmungen) inzwischen ergänzt worden (s. S. 42).

Die Hauptstelle hat nach den ihr satzungsgemäß obliegenden Aufgaben diese Grundsätze beschlossen und herausgegeben; sie sind insofern als ergänzender Bestandteil der Bestimmungen über die öffentlich bestellten Wirtschaftsprüfer anzusehen.

Hiernach wird für Preußen die Zulassungs- und Prüfungsgebühr auf RM 200,— festgesetzt, ferner bestimmt, daß Bewerber in Preußen ihre Zulassung und Prüfung bei einer der bestehenden sechs Zulassungs- und Prüfungsstellen ohne Rücksicht auf die ihrem Berufssitz nächstliegende Stelle beantragen können.

Die Befähigung zur Ausübung der Tätigkeit als Bilanzprüfer im Sinne der „kleinen Aktienrechtsnovelle“ (vgl. Artikel VI des ersten Teils der Verordnung des Reichspräsidenten über Aktienrecht, Bankenaufsicht und über eine Steueramnestie, RGBlatt 63, S. 498/499) haben nur Personen, die auf Grund der Ländervereinbarung als Wirtschaftsprüfer öffentlich bestellt sind; entsprechend müssen Prüfungsgesellschaften in eine von der Hauptstelle für die öffentlich bestellten Wirtschaftsprüfer zu führende Liste der die Wirtschaftsprüfertätigkeit ausübenden Gesellschaften eingetragen sein. *Ml* [1301]

Die Bilanzierungserleichterungen

Mit Rücksicht auf die Wirtschaftskrise ist die Reichsregierung ermächtigt worden¹⁾, besondere Bestimmungen über die Darstellung des Vermögensstandes in den Bilanzen von Kaufleuten, die zur Führung von Handelsbüchern verpflichtet sind, und von Versicherungsvereinen auf Gegenseitigkeit zu treffen. Auf Grund dieser Ermächtigung sind von der Reichsregierung zwei Verordnungen über einmalige Bilanzierungserleichterungen erlassen worden²⁾.

Die Verordnungen beziehen sich auf die Darstellung der Wertpapiere, denen bei Aktiengesellschaften eigene Aktien gleichstehen, und des Umlaufvermögens in den Bilanzen. Unter Umlaufvermögen sind die Vermögenswerte zu verstehen, die nicht die Beteiligung an andern Unternehmen, das Grundkapital oder das Anlagevermögen, d. h. Grundstücke, Gebäude, Maschinen und Patent- oder ähnliche Rechte, umfassen. Welche Gegenstände im einzelnen unter das Umlaufvermögen fallen, ist im § 261 a des Handelsgesetzbuchs in der Fassung vom 19. September 1931 angeführt³⁾.

Nach den bisherigen Bilanzbestimmungen durften Wertpapiere, die nicht dauernd zum Geschäftsbetrieb bestimmt sind, sowie Gegenstände des Umlaufvermögens in der Bilanz höchstens zu den Anschaffungskosten angesetzt werden. Waren die Anschaffungskosten höher als der Börsen- oder Marktpreis am Bilanzstichtag, so war höchstens der Börsen- oder Marktpreis anzusetzen.

An die Stelle des höchstens anzusetzenden Börsen- oder Marktpreises tritt nach der ersten Verordnung über einmalige Bilanzierungserleichterungen in den Jahresbilanzen, die für einen Stichtag in der Zeit vom 1. Juli bis 31. Dezember 1931 aufgestellt werden, bei Wertpapieren und eigenen Aktien das Mittel zwischen dem durchschnittlichen Börsen- oder Marktpreis vom Juni 1931 und dem durchschnittlichen Börsen- oder Marktpreis vom September 1931. Ist jedoch ein Börsen- oder Marktpreis vom September nicht festgestellt, so tritt an die Stelle des höchstens anzusetzenden Börsen- oder Marktpreises am Bilanzstichtage der durchschnittliche Börsen- oder Marktpreis vom Juni 1931 mit der Maßgabe, daß für Aktien ein Betrag in Höhe von 20% und für Schuldverschreibungen ein Betrag in Höhe von 10% des Nennbetrages in Abzug zu bringen ist.

Für die Gegenstände des Umlaufvermögens kann nach den neuen Bilanzvorschriften unter die Aktiven ein sogenanntes Entwertungskonto in den Jahresbilanzen, die für einen Stichtag in der Zeit vom 1. Juli 1931 bis zum 30. Juni 1932 aufgestellt werden, aufgenommen werden, falls die in der letzten Bilanz dafür eingesetzten Werte oder — wenn die Gegenstände im Laufe des Geschäftsjahres angeschafft oder hergestellt sind — die Anschaffungs- oder Herstellungskosten den Börsen- oder Marktpreis am Bilanzstichtag übersteigen. Ist ein Markt- oder Börsenpreis nicht festgestellt, so tritt an seine Stelle der Wert, der den Gegenständen am Bilanzstichtag beizulegen ist.

Das Entwertungskonto darf drei Viertel des Unterschiedes zwischen dem Börsen- oder Marktpreis am Bilanzstichtag und den letzten Bilanzwerten oder den Herstellungs- bzw. Anschaffungskosten nicht überschreiten. Es darf ferner nicht höher sein als 30% des Grund- oder Stammkapitals und der in der Bilanz ausgewiesenen, zur Deckung eines Verlustes verfügbaren Reserven. Schließlich ist es innerhalb der nächsten fünf Jahre durch angemessene jährliche Abschreibungen zu tilgen. Solange dies nicht geschehen ist, ist auch eine Gewinnverteilung ausgeschlossen.

In steuerrechtlicher Hinsicht bleibt zu erwähnen, daß die zur Tilgung des Entwertungskontos verwendeten Beträge bei der Ermittlung des steuerpflichtigen Einkommens als Ausgaben gemäß § 15 Abs. 1 Nr. 4 des Einkommensteuergesetzes abgezogen werden können.

¹⁾ R.G.Bl. 1931 S. 715.

²⁾ R.G.Bl. 1931 S. 759 ff u. R.G.Bl. 1931 S. 793.

³⁾ R.G.Bl. 1931 S. 493 ff.

Nach der zweiten Verordnung über einmalige Bilanzierungserleichterungen sind sämtliche angeführten Vorschriften auch für Zwischenbilanzen anwendbar.

Diese Bestimmungen über Bilanzierungserleichterungen gelten für Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien und Gesellschaften mit beschränkter Haftung; ferner entsprechend für Versicherungsaktiengesellschaften und Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit sowie für Unternehmungen, welche die aktienrechtlichen Vorschriften über die Wertansätze in der Jahresbilanz satzungsgemäß oder auf Grund kaufmännischer Übung anwenden. Da bei diesen Unternehmen — zu denen auch offene Handelsgesellschaften und Einzelkaufleute gehören können — ein Stamm- oder Grundkapital nicht vorhanden ist, so tritt an dessen Stelle das in der Bilanz ausgewiesene Kapital.

Ze. [1295]

Die Ergänzungen der Ländervereinbarung und der Bestimmungen über die öffentlich bestellten Wirtschaftsprüfer

I. Die Ländervereinbarung

Die Mitte vorigen Jahres zwischen der Reichsregierung und den Regierungen der Länder vereinbarten maßgebenden Grundsätze für die öffentlich bestellten Wirtschaftsprüfer haben durch die gesetzliche Entwicklung der Grundlagen für die neue Berufstätigkeit bis zu ihrer Veröffentlichung im Reichsgesetzblatt (Nr. 83 v. 22. 12. 31, S. 761 f) folgende Ergänzungen erfahren:

Die Eidesformel im Abschnitt II B wurde durch die Verpflichtung, Verschwiegenheit zu bewahren, analog dem Wortlaut der §§ 262 g u. 318 a HGB in der Fassung der Verordnung v. 19. September 1931 erweitert;

die Grundsätze betreffend die Überwachung der Tätigkeit des öffentlich bestellten Wirtschaftsprüfers (Abschnitt III) erfuhren eine Ergänzung dahingehend, daß im Falle der Verlegung der beruflichen Niederlassung der Wirtschaftsprüfer eine Anzeige an die für den neuen Niederlassungsort zuständige Industrie- und Handelskammer zu erstatten hat.

II. Die Bestimmungen

a) Gebühren.

§ 5 Absatz 2 der Verfahrensvorschriften erhält folgende Fassung:

Die Zulassungs- und Prüfungsgebühr beträgt 400 RM; hiervon sind 200 RM vor der Einleitung des Zulassungsverfahrens und 200 RM vor dem Termin der mündlichen Prüfung an die geschäftsführende Industrie- und Handelskammer (§ 12) zu zahlen.

b) Zulassungsbedingungen.

1. Dem Absatz 2 unter II a (Seite 11) wird folgender Satz angefügt:

„Die Zulassungs- und Prüfungsstellen sind befugt, bis zum 1. Juli 1932 Ausnahmen von den Bestimmungen dieses Absatzes zuzulassen.“

2. Im Absatz 6 unter II a (Seite 11) wird das Wort „Publizität“ durch „Veröffentlichung“ ersetzt.

3. II b (Seite 12) erhält folgende Fassung:

„Voraussetzung für die Ausübung der Wirtschaftsprüfertätigkeit durch die Gesellschaft ist, daß sämtliche persönlich haftenden Gesellschafter, die im deutschen Reichsgebiet ihren Wohnsitz haben, als Wirtschaftsprüfer bestellt sind. Hat nur ein persönlich haftender Gesellschafter seinen Wohnsitz in Deutschland, so hat die Gesellschaft einen zeichnungsberechtigten Vertreter zu benennen, der ebenfalls als Wirtschaftsprüfer bestellt ist.“

4. Unter III (Übergangsbestimmungen) ist im Absatz 2 (Seite 12) hinter Satz 2 folgender Satz einzufügen:

„In besonderen Fällen kann der Zulassungsausschuß auf Antrag des Bewerbers von dem Erfordernis der Vollendung des 35. Lebensjahres absehen, jedoch muß der Bewerber mindestens das 30. Lebensjahr vollendet haben.“

5. Unter III (Übergangsbestimmungen) ist nach Absatz 2 (Seite 12) folgender neuer Absatz 3 einzufügen:

„Für die Übergangszeit können solche Prüfungsgesellschaften, die bereits vor Errichtung der Hauptstelle gegründet waren und in der Form der Aktiengesellschaft oder Gesellschaft mit beschränkter Haftung be-

stehen, von der Verpflichtung, ihr Kapital auf mindestens 50 000 RM zu bemessen, befreit werden, wenn sie eine Haftpflichtversicherung in Höhe von mindestens 100 000 RM abgeschlossen haben.“

6. Unter III (Übergangsbestimmungen) wird der alte Absatz 3 Absatz 4 (Seite 12).

[1303]

UMSCHAU

MITTEILUNGEN AUS LITERATUR UND PRAXIS / BUCHBESPRECHUNGEN

Die deutsche Konjunktur Mitte Januar 1932

Es liegt in der menschlichen Natur, den ununterbrochenen Zeitverlauf in Abschnitte unterteilt zu erleben und beim Beginn eines neuen Kalenderjahres neue Hoffnungen und Anregungen zu empfinden. Fast regelmäßig beobachtet man in den ersten Tagen des neuen Jahres eine Art Aufatmen und neuen Mutes. Die Geldflüssigkeit, die durch den Zahlungstermin der festverzinslichen Anlagewerte hervorgerufen wird, hat fast stets verhältnismäßig feste Börsen zur Folge, so daß man — allerdings, wie inzwischen nachgewiesen worden ist, wohl irrtümlich — von einer saisonmäßigen Aufwärtsbewegung der Kurse nach dem Jahreswechsel gesprochen hat. Auch in diesem Jahr trat in beschränktem Maße eine ähnliche Bewegung auf. Tatsächlich wurden vorübergehend festere Kurse für Effekten genannt, aber von einer allgemeinen Hoffnungsfreudigkeit kann dieses Mal keine Rede sein.

Es ist nur natürlich, daß die Auswirkungen der Notverordnung überall zur Vorsicht mahnen. Daß die Aktien guter Unternehmungen heute unterbewertet sind, falls die Krise überhaupt überwunden werden kann, ist kein Zweifel. Aber die Frage nach dem Wann? macht den Markt pessimistisch. Zu stark überlagern politische Schatten die Welt; die Notwendigkeit einer Klärung wird allgemein eingesehen, aber daraus die Folgen zu ziehen, scheint den Völkern noch zu schmerzhaft, und der Mut dazu fehlt. Der Wille zur Nüchternheit und Abkehr von den Illusionen wird noch eine harte Schule erfordern, und bis dahin wird alles in der Schwebe bleiben und jeden nachhaltigen Aufschwung verhindern. Unsere einzige Hoffnung ist heute, daß der Wirtschaftskörper, als eine Art Organismus höherer Ordnung, trotz der miserablen Ärzte, die an ihm herumdoktern, in sich selbst Kraft zur Gesundung birgt.

Die Zurückhaltung der Kaufstätigkeit erklärt sich auch durch die Arbeiten des Preiskommissars. Die Schere zwischen den festen und gebundenen Preisen ist immer größer geworden (Abb. 1), und wenn auch anzuerkennen ist, daß dieses Mal im Rahmen des Möglichen ganze Arbeit getan werden soll, so ist doch der Weg zur Wiederherstellung freien Wettbewerbs weiter als je. Alle Erfahrungen zeigen, daß Zugeständnisse nur sehr widerwillig und schrittweise gemacht werden. Es wäre interessant, später einmal die Winkelzüge und Gegenmaßnahmen der Erzeuger und Händler, insbesondere der Verbände, als einen Beitrag zur Geschichte des Kapitalismus zu veröffentlichen.

Aus allem ist leider zu ersehen, daß die Erkenntnis noch lange nicht Allgemeingut geworden ist, daß für den modernen Wirtschaftskörper nur das Wort gilt: „Beschäftigung ist alles“, und daß es heißt, einem Phantom nachjagen, solange man Änderung des Preisstandes nur um den Preis weiterer Umsatzschrumpfung erreichen kann. Alle Kräfte müssen heute darangesetzt werden, den mühsam arbeitenden Mechanismus der Erzeugung und Verteilung in Gang zu halten. Der Fehler, aus offenkundiger Verschwendung zurückzufallen in die Phrasenwelt des „Großhungerns“ ist weit verhängnisvoller als der Irrtum, den er heilen sollte. Der Apparat unsrer Volks- wie der Weltwirtschaft kann — im großen gesehen — nur aufrecht erhalten werden so wie er ist, mit Konsum-, ja Luxusindustrien, die auch wieder Millionen Händen Brot geben, oder überhaupt nicht. Eine Gesundung durch Verelendung, durch Baum-

wollkleider, Steckrüben und Talgkerzen ist Utopie. Denn dazu können wir nicht einmal genug Talg und Kohlrüben erzeugen.

Die Umsatzziffern der letzten Monate stimmen in diesem Zusammenhang bedenklich. Die Stromerzeugung z. B. ist unter die Linie von 1927 gesunken (Abb. 2), und das ist eine Schlüsselindustrie mit noch immer mächtigen Auf-

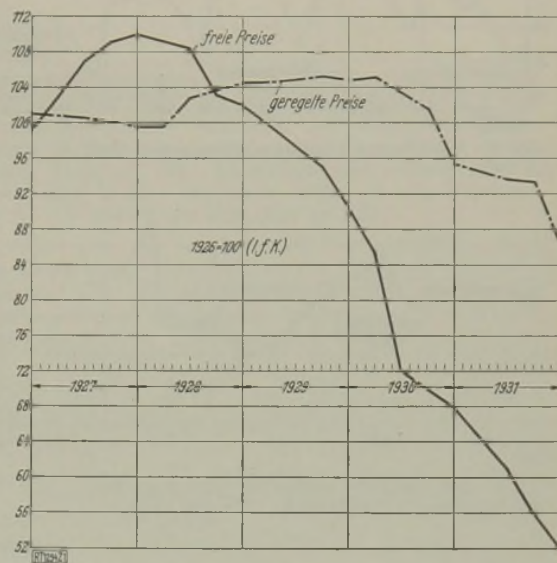


Abb. 1. Kennziffer der freien und geregelten Preise 1927/1931, vierteljährliche Ziffern (1926 = 100) (Institut für Konjunkturforschung)

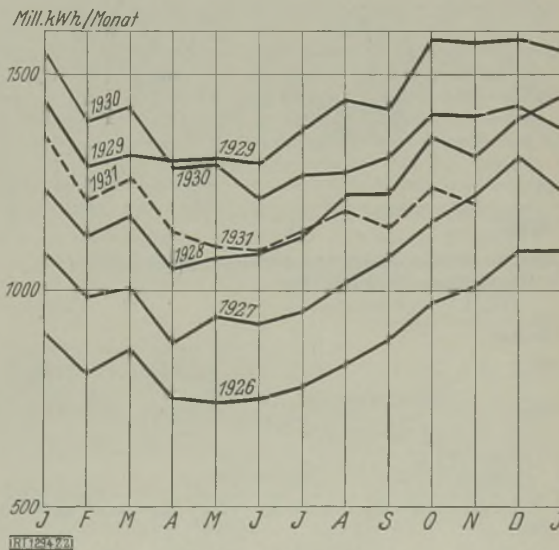


Abb. 2. Monatliche Stromerzeugung in Deutschland (122 Kraftwerke, nach „Wirtschaft und Statistik“)

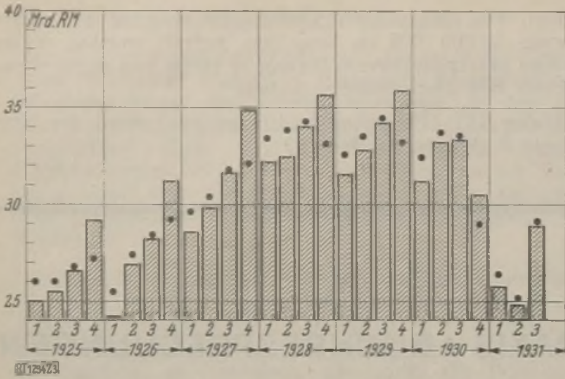


Abb. 3. Vierteljährliche Umsätze 1925 bis 1931. Errechnet aus dem Umsatzsteueraufkommen. Die schwarzen Punkte geben die saisonbereinigte Entwicklung wieder.

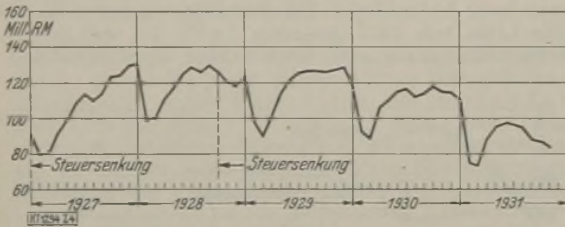


Abb. 4. Monatliches Lohnsteueraufkommen 1927 bis 1931

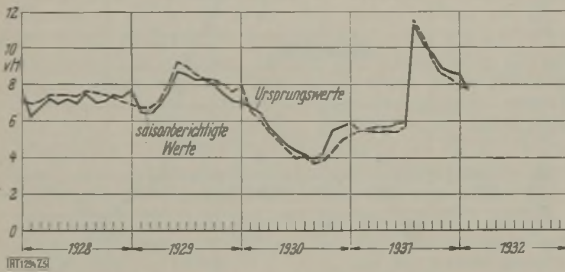


Abb. 5. Die deutsche Geldkurve nach Ausschaltung der Saisonschwankungen 1928 bis 1932

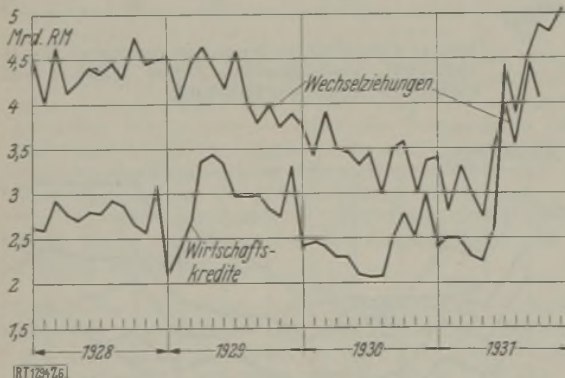


Abb. 6. Wirtschaftskredite und Wechselziehungen in Monatsziffern 1928 bis 1931

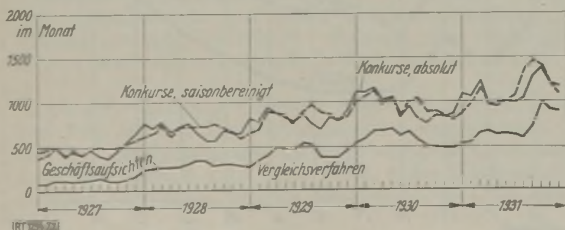


Abb. 7. Konkurse und Geschäftsaufsichten (ab 1. 10. 1927 Vergleichsverfahren) 1927 bis 1931. Absolute und saisonberichtigte Ziffern

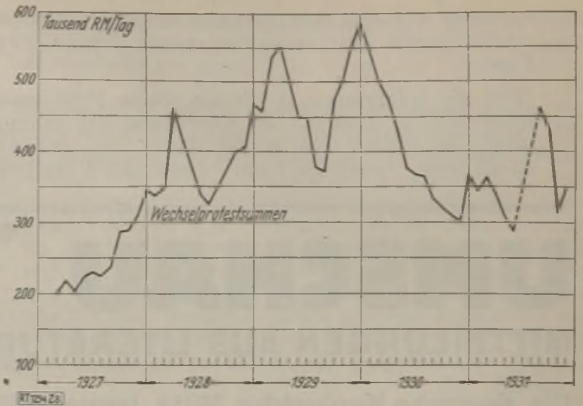


Abb. 8. Betrag der arbeitstäglichen Wechselproteste 1927 bis 1931, Monatsdurchschnitte

triebsmomenten. Die Gesamtumsätze sind zwar im dritten Vierteljahr 1931 etwas höher gewesen als zuvor (Abb. 3), aber zweifellos auf Kosten der Spareinlagen und infolge von Angstkäufen nach der Juli-Krise. Die eigentliche Abnahme der Kaufkraft zeigt sich deutlich in dem verminderten Lohnsteueraufkommen (Abb. 4).

Der Geldmarkt ist nach wie vor gespannt (Abb. 5). Dabei dürfen wir nicht vergessen, daß er heute künstlich beeinflusst ist und wir eine Art Zwangswirtschaft von Geld haben. Konjunkturell sind diese Ziffern kaum zu werten. Die wahre Anspannung zeigen die Wirtschaftskredite und Wechselziehungen (Abb. 6); die ersten einschließlich 419 Mill. RM Kredite, die im Reichsbank-Ausweis unter „sonstige Wechsel“ verbucht werden. Hier zeigt sich der Ersatz für die Auslandskredite, die ja inzwischen in großem Umfang zurückgezahlt worden sind. Die Chase National Bank behauptet, daß Deutschland 1931: 5 Mrd. RM Schulden zurückgezahlt hat, davon 1 bis 1½ Mrd. kurzfristiger Kredite.

Eine Zwangswirtschaft in gewissem Sinne besteht auch auf dem Gebiete der Kreditsicherheit. Daher geben die nicht stark veränderten Ziffern der Konkurse und Wechselproteste (Abb. 7 und 8) kein reines Bild der wirklichen Lage. Osthilfe, Stillhaltung und pflegliche Behandlung der Schuldner lassen die Vertrauenskrise, die sich sicher in erster Linie auf diesem Gebiete zeigen würde, nicht voll in Erscheinung treten.

Immerhin ist die Gesamtzahl der Konkurse im Jahre 1931 weit größer gewesen als im bisher schlechtesten Jahre 1926, und es ist zu erwarten, daß dies Bild in der nächsten Zeit sich eher noch verschlechtert. *Brasch* [1294]

Wirtschaftsprüfung

Betriebsprüfung, Wirtschaftsberatung und der Wirtschaftsprüfer. Von *W. Prion*. Heft 2 der Sammlung „Der Wirtschaftsprüfer“. Berlin 1931, Julius Springer. 37 S. Preis geh. 2,50 RM.

Prion untersucht die praktische Tätigkeit, die der Wirtschaftsprüfer zu leisten hat. Diese Darstellung ist wertvoll, wenn auch in einigen Punkten abwandbar oder ergänzungsmöglich. Seine Darstellung ist für die der Pflichtprüfung unterliegenden Unternehmungen und nicht zuletzt für die den Wirtschaftsprüferberuf anstrebenden Kandidaten von größtem Wert. Die Vielfältigkeit und Verantwortlichkeit der Wirtschaftsprüfertätigkeit wird sichtbar.

Die Technik kann sich mit der Auffassung des zweiten Teiles der Schrift (Abschnitt V. Der Wirtschaftsprüfer) nicht einverstanden erklären. Die Technik erblickt, wie sie stets öffentlich betont, ebenso wie *Frielinghaus*, in der kaufmännischen Bilanzprüfung und der Betriebswirtschaftslehre die Grundlage der Wirtschaftsprüfung. Dies sei nochmals ausdrücklich festgestellt. Ebenso sei aber endgültig festgestellt, daß unabhängig und ohne Rücksicht auf die Begriffserklärung, die *Prion* dem Wort „Betriebswirtschaftslehre“ gibt, es der Wille der besondern Arbeitskommission für die Prüfungsbestimmungen und auch der Hauptstelle war, die

Technologie im Sinne der auf Seite 32 der Prionschen Schrift aufgeführten Prüfungsgebiete gleichwertig zu berücksichtigen. Deswegen heißt es in der Prüfungsordnung: „Aus der Betriebswirtschaftslehre kommen neben den allgemeinen Grundsätzen der Lehre vom inneren und äußeren Betriebe insbesondere folgende Gebiete in Betracht usw.“ Diese Fassung umschließt zweifelsfrei die Technologie. Es ist nicht verständlich, wieso *Prion*, dem diese Absichten der Hauptstelle bekannt sind, auf Seite 36 seiner Schrift die Beanstandung vorbringt, „daß der technischen Seite der Wirtschaftsprüfung zu wenig Beachtung geschenkt worden ist.“ Mag sein, daß der Begriffsinhalt der Worte „Betriebswirtschaftslehre“, „Betriebswirtschaft“ und „Betriebswissenschaft“ noch nicht eindeutig feststeht; das ist aber ein Streit um Worte, der ja leicht zu beseitigen wäre. Die neuzeitliche Wirtschaftsprüfung und die von ihr den Hochschulen verschiedener Art gestellten Aufgaben werden wohl endgültig mit den einseitigen Auffassungen, auf welcher Seite sie auch vorhanden sind, aufzuräumen wissen. Hierzu könnte *Prion* sich um so mehr berufen fühlen, als er ja letzten Endes die Verbundenheit von Technik und Wirtschaft anerkennt und sie vertritt. — Aus der Auffassung, die die Technik von der Wirtschaftsprüfung hat, ergibt sich auch ohne weiteres die Ablehnung der Unterteilung der Wirtschaftsprüfer in technische und kaufmännische. — Trotz der abweichenden Auffassung von *Prion* hinsichtlich der gekennzeichneten Punkte kann das Studium der Prionschen Schrift allen Ingenieuren und Wirtschaftlern wärmstens nahegelegt werden.

Schlomann [1287]

Taschenbuch des Verbandes Deutscher Bücherrevisoren 1932. Leipzig 1932, G. A. Gloeckner. 351 S. Preis 3,50 RM.

Das Taschenbuch des Verbandes Deutscher Bücherrevisoren für 1932 enthält neben den sonst darin üblichen Veröffentlichungen die Bestimmungen für die öffentlich bestellten Wirtschaftsprüfer sowie die Vorschriften über die verschiedenen gesetzlich geregelten Revisionen. Auch die Bestimmungen über Buchführung und Bilanz nach der Aktienrechts-Novelle, die erleichterte Kapitalherabsetzung für Aktiengesellschaften, sowie die Änderungen des Steuerrechts auf Grund der Notverordnung sind berücksichtigt, so daß das Taschenbuch auch in dieser Beziehung den Bedürfnissen der Praxis angepaßt ist.

Fr. [1300]

Organisation

Der Mut zur Rationalisierung

In einer Zeit, in der der Technik die Verantwortung und volle Schuld für die Weltkrise zugeschoben wird, und in der man von „Rationalisierung“ lediglich im Sinne der Anwendung technischer Einrichtungen spricht, gehört Mut dazu, öffentlich für einen weiteren Ausbau des Rationalisierungsgedankens einzutreten. Das Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit benutzte die Herausgabe der 3. Auflage seines „Handbuches der Rationalisierung“ dazu, um vor zahlreichen Pressevertretern zu erklären, daß es sich in seinen Bestrebungen durch derartige einseitige und unvernünftige Vorwürfe nicht beeinflussen lassen werde. Rationalisierung bedeute: das wirtschaftliche Handeln der Menschen mit einem größtmöglichen Maß an Vernunft und Einsicht zu durchsetzen. Der Wille zur Rationalisierung könne daher niemals ohne Schaden der Allgemeinheit vermißt werden. Das Reichskuratorium wird — auch wenn es in seinen Mitteln zur Zeit ganz erheblich beschnitten ist (es lebt im Augenblick von den in früheren Jahren angesammelten Reserven) — seine Arbeiten unbeschadet etwaiger Angriffe fortsetzen und am 3. und 4. März d. J. wieder eine größere Diskusstagung veranstalten, die dem Thema „Kostenaufbau, Kostensenkung und Preisgestaltung“ gewidmet ist. Das Problem der Kostensenkung sowie der zukünftigen Preisgestaltung steht im Zeitalter der Notverordnungen im Vordergrund des öffentlichen Interesses. Es ist notwendig, es außerhalb der Parteipolitik in ausschließlich sachlich-fachlicher Weise zu behandeln, um zu Ergebnissen zu kommen, die als einwandfreie Unterlagen für zukünftige Regelungen gelten können. Die Neuauflage des „Handbuches der Rationalisierung“ hat die Dreiteilung: „Rationalisierungsbewegung“, „Rationalisierungsmittel“ und „Methoden, Anwendung, Ergebnisse“ beibehalten.

Hinzugekommen sind Ausführungen über die Rationalisierungsmittel in der Landwirtschaft, für den Gartenbau und in der Forstwirtschaft; neu ist auch ein Abschnitt über industrielles Rechnungswesen, für den die vom VDI-Verlag herausgegebene Afir-Mappe als Grundlage diene.

Auch die Kapitel „Rationalisierung in der öffentlichen Verwaltung“, „Der Mensch und die Rationalisierung“ sind neu hinzugekommen. Die Arbeiten des beim Reichskuratorium erst seit einiger Zeit gebildeten Ausschusses „Mensch und Rationalisierung“ waren für die letztgenannte Vervollständigung des Handbuches maßgebend; sie sind in ständigem weiteren Ausbau begriffen. Dieser Ausschuß habe — wie *Otto D. Schäfer* in der obengenannten Sitzung ausführte — zwar bislang nur den physischen Menschen, insbesondere den Arbeitnehmer, zum Gegenstand seiner Untersuchungen gemacht; ein Rationalisierungsprogramm käme aber nicht darum herum, auch den Staat allmählich in den Kreis der Verhandlungen zu ziehen, und zwar unter dem Gesichtswinkel, daß auch er ein Subjekt der Rationalisierung ist.

Der Kosten-Tagung sowie der Neuauflage des Handbuches ist ein voller Erfolg zu wünschen. *Dr. Freitag* [1305]

Vertrieb

Das Massenfiliensystem. (Die Voraussetzungen seiner Anwendbarkeit auf den Einzelhandelsbetrieb). Von *Harald Ehrlicher*. Schriften zur Einzelhandelsforschung, Heft 8, herausgegeben vom Betriebswirtschaftlichen Institut für Einzelhandelsforschung an d. Universität Köln. Stuttgart 1931, C. E. Poeschel. 200 S. Pr. geh. 12,50 RM, geb. 15 RM.

Der Verfasser gibt mit seinem Werk eine gründliche, mitunter zu ausführliche Verarbeitung der bis heute vorliegenden Literatur über Einzelhandelsbetriebsführung. In der Hauptsache stützt er sich auf die Arbeiten von *M. Umbach*: „Die amerikanischen Kettenladenbetriebe“, *Hayward & White*: „Chain-Store“ und *W. Baxter*: „Chain-Store Distribution and Management“. Haupttitel und Untertitel der Arbeit sind unscharf. Das Bewirtschaftungssystem bei Massenfiliälen ist dasselbe wie bei Ein-Filiälen. Die Menge der Filialen ändert an dem System nichts, dessen Entwicklungsgeschichte und Grundlagen *Ehrlicher* kritisch würdigt. Ebenso sind verschiedene Grundsätze und Verfahren keine Voraussetzungen (Untertitel!), weil diese zur Errichtung eines Massenfiliälbetriebes eindeutig sein müssen.

Im einzelnen kann man eine ganze Reihe von Beanstandungen machen. Z. B. ist die Gegenüberstellung von Kundendienst beim Einzelbetrieb zu Qualität und Preis beim Massenbetrieb nicht richtig. Auch sieht *Ehrlicher* die Eigenart des Filiensystems, d. h. Hauptfunktion dezentralisiert, übrige Funktionen zentralisiert, völlig falsch, weil er unter Hauptfunktion den Vertrieb versteht. Im ganzen ist das Buch in anregendem Stil geschrieben, nur hätten die 739 Fußnoten um 700 gekürzt werden können, ohne daß die Wissenschaftlichkeit darunter hätte zu leiden brauchen. Um nur eine Fußnote 628 herauszugreifen: *Hirsch* und *Hayward* werden für die Binsenwahrheit zitiert: großer Umschlag, kleiner Nutzen.

Das Buch hat für den Vertriebsingenieur besonderes Interesse, weil der industrielle Verkäufer sich einen Überblick darüber verschaffen kann, ob und inwieweit der Aufbau eines „Direkt“ Filiensystems für seine Unternehmung zweckmäßig erscheint.

Dr. Schnutenhaus [1123]

Aus andern Zeitschriften

Ten Pitfalls in Advertising's Path. *K. Groesbeck*. Printers' Ink Weekly Bd. 156 Nr. 13 (24. 9. 31) S. 3 bis 8.

Zusammenstellung von Fehlern und Gefahren bei der Anzeigenwerbung, die sich ergeben aus Unwissenheit, Unaufrichtigkeit, Übertreibung, Mißbrauch von Symbolen, aus falschem Einsatz oder falscher Sparsamkeit an Anzeigenwerbung usw. Der Verfasser ist stellvertret. Leiter eines Anzeigenbüros.

Why the Crane Company does not split its 1000-page catalog. *G. A. Nichols.* Printers' Ink Weekly Bd. 156 Nr. 11 (10. 9. 31) S. 41/44.

Die Kataloge einer Fabrik für Armaturen, Röhren, Badeeinrichtungen u. dgl. werden besprochen. Bemerkenswert erscheint, daß zwei Arten aufgelegt werden: Ein fest gebundener Katalog von rd. 1000 Seiten (Kosten etwa 1 \$) für Ingenieure und ein noch umfangreicherer und kostbar ausgestatteter Katalog mit auswechselbaren Blättern (Kosten 10½ \$/Stück!), in je einer Ausgabe für Architekten und für Heizungsfirmen, Bohrleger und verwandte Betriebe. Der erste Katalog wird unter allen großen und kleinen Kunden verbreitet. Den kostbaren Loseblattkatalog erhalten Architekten, Bauunternehmer, große Installationsfirmen u. a., die sich mit Hochbau und Inneneinrichtung befassen. Die Nachtragsblätter zu diesem Katalog werden durch die Vertreterbüros der Crane Co. den Kunden nicht durch die Post, sondern persönlich durch die Bezirksvertreter zugestellt, die den Katalog selbst ergänzen. Der Schwerpunkt der ganzen Werbung der alten und angesehenen Firma liegt in dieser Katalogverteilung.

A large part of advertising job is coordination. *T. C. Featherston.* Class and Industrial Marketing Bd. 21 Nr. 9 (Juli 1931) S. 27/30, 7 Abb.

Veröffentlichung eines Werbeplanes für gasgeschweißte Röhren, welcher von der genannten Zeitschrift preisgekrönt wurde. Die Einzelheiten des Werbeplanes (der Linde Air Products Co.) und die verwendeten Werbemittel (Drucksachen, Anzeigen usw.) werden abgebildet. Die Abbildungen sind zum Studium der Einzelheiten leider nicht groß und deutlich genug.

Zur Absatzgestaltung der Verpackungsmittelindustrie. *H. J. Ströer.* Die Verpackung Jg. 6 (1931) Nr. 13 (5. 7.) S. 201-203.

Der Markt der Verpackungsmittel, die heute vielfach zu einem Bestandteil der Fertigware werden, ist zersplittert, uneinheitlich und unmittelbar abhängig von den Schwankungen des Absatzes der Fertigwaren selbst. Schau- und Zweck-

packungen haben verschiedene Aufgaben, ihnen entsprechend ist die Werbung für Verpackungen verschieden zu entwickeln. Die Werbetaktik muß heute Kundenberatung mit einschließen. Gemeinschaftswerbung für Verpackungsmittel ist insbesondere bei Ausstellungen zu pflegen. Die Werbung ist selbstverständlich für die einzelnen Geschäftszweige gesondert auszubauen.

Every efficient foundry needs a sales manager. *E. N. Simons.* The Foundry Bd. 59 Nr. 18 (15. 9. 31) S. 29/32.

Betrachtung über Vertriebsforschung und Vertriebsführung in Gießereien. Betonung der Notwendigkeit von Marktuntersuchungen; Anleitung dazu besonders für Gießereierzeugnisse. Grundsätzliches über Zusammenhang und Folgerichtigkeit der Vertriebsmaßnahmen. Zersplitterte Einzelanstrengungen ohne Plan und Zusammenhang müssen scheitern.

How to cut salesmen's waste time. *C. M. Piper.* Printers' Ink Monthly. Bd. 23 Nr. 4 (Oktober 1931) S. 29/30, 61/62.

Plauderei über Mittel und Mittelchen, die Verlustzeiten der Vertriebsleute zu verringern. Die Untersuchung ist weniger gründlich, als frühere (vgl. T. u. W. 1931 S. 233). Die zahlenmäßigen Angaben zeigen, soweit vergleichbar, eine günstigere Zeitaufteilung als bei *Dennison*, dessen Ergebnisse der Darstellung „Zeitstudien im Vertrieb“ aus der Wanderschau „Der Vertriebsingenieur“ (Abbildung s. u. a. T. u. W. 1931 S. 203) zugrundegelegt sind.

Six questions about the operation of salesmen's cars. *D. Gridley.* Printers' Ink Weekly. Bd. 156 (1931) Nr. 3 (16. 7.) S. 17-20.

Stellungnahme von Verkaufspraktikern zu wichtigen Fragen, die mit der Ausrüstung der Vertreter mit Kraftwagen zusammenhängen: Eigentum am Wagen; Verteilung der Kosten des Betriebs, der Versicherung und Instandhaltung; Abrechnung der Kosten; Privatbenutzung firmeneigener Wagen durch die Vertreter. BH

KARTELLWESEN

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

Das neue Kartell-Notrecht

Die kartellrechtlichen Bestimmungen der 4. Verordnung des Reichspräsidenten vom 8. 12. 1931 und dazu ergangene Ausführungsverordnungen sind seit Erlaß der Kartellverordnung von 1923 der dritte Angriff auf die Organisationsfreiheit der Privatwirtschaft. Den zweiten stellten die — an dieser Stelle erörterten — Verordnung vom 26. 7. 30 im V. Abschnitt und die hierzu am 30. 8. 30 veröffentlichte Ausführungsverordnung sowie die Markenwareverordnung vom 16. 1. 31 dar. Diese drei Verordnungsstufen bedeuten zugleich eine Verschärfung des staatlichen Eingriffs. Während das Kartellgesetz von 1923 nur Mißbräuche im einzelnen bekämpft und hierfür ein (verwaltungs-)gerichtliches Verfahren zugrunde legt, gibt bereits der zweite Kreis der Regierung ein völlig autonomes Vorgehen ohne Rechtsgarantien an Hand; immerhin beschränkt er diese Macht auf verhältnismäßig enge Grenzen.

Die neueste Verordnung dagegen dehnt diese Autonomie auf das Gesamtgebiet der organisierten Preispolitik aus, sie verläßt ferner den Grundsatz staatlicher Kontrolle gegen Auswüchse, also nur für Sonderfälle, zugunsten eines allgemeinen positiven Eingriffs in die private Preisbildung.

Ja sie greift sogar über den Kreis der organisierten Preispolitik hinaus und bringt einen Generalangriff gegen den Preisstand auf dem innerdeutschen Markt, mit dessen Leitung und Durchführung ein besonderer Reichskommissar für Preisüberwachung betraut ist. Die Ursachen dieser Notmaßnahme sind bekannt, auch ihr Zweck und ihre Be-

deutung als Glied einer allgemeinen Kostensenkungspolitik, die auch auf Senkung der Löhne, Mieten, Zinsen usw. gerichtet ist. Es hat selbstverständlich nicht an Stimmen gefehlt, die die Durchführung dieses Programms nicht nur wirtschaftlich, sondern technisch für unmöglich erklärten. In letzter Hinsicht erscheinen aber die Zweifel durch die Praxis bereits kalt gestellt. Insbesondere verspricht die überaus schwierige Aufgabe des Reichskommissars offenbar weit günstigere Ergebnisse als ihr Vorbild der „Preisprüfungsstellen“. Das erscheint aber auch aus dem Grunde kaum verwunderlich, wenn der jetzige Eingriff auf einer an sich wieder normalen Markt- und Währungsfunktion beruht, die exakte Forderungen auf rechnungsmäßig erfaßbaren Grundlagen ermöglichen. Dagegen läßt sich der wirtschaftliche Erfolg noch in keiner Weise berechnen, da er nicht nur durch das bewußte Ineinandergreifen der erwähnten Einzelelemente, sondern — vielleicht noch weit stärker und entscheidend — durch die bekannten Kardinalfragen der Innen- und Außenpolitik bedingt werden muß.

Dem Aufbau nach gliedert sich die 4. Notverordnung in dem hier allein zu behandelnden „Ersten Teil“ in zwei Kapitel, von denen das erste sich mit der Kartellpreispolitik, das zweite mit dem Schutz gegen Überteurung durch den Preiskommissar beschäftigt.

Die Auflockerung der (organisatorisch) „gebundenen“ Preise, wobei aber ausdrücklich auf den bisher festgelegten Kreis von Kartellen und ähnlichen Abmachungen abgestellt ist (§ 1 Ziff. 1 u. 2), wird durch die Bestimmung erzwungen, daß solche Preise, — und zwar auch für „Leistungen“, z. B. von Banken- oder Versicherungs- usw. Kartellen — gegenüber dem Stande vom 30. 6. 1931 um min-

destens 10% bis zum 1. 1. 1932 zu senken waren, widrigenfalls die in Frage kommenden Verträge und Beschlüsse nichtig werden bzw. geworden sind. Diese Rechtsfolge tritt automatisch (ex lege) ein, also ohne besonderes Verfahren. Ausdrücklich ergreift (nach dem gleichen Absatz 5 des § 1) dieser Zwang auch die Verkaufssyndikate mit gemeinsamem Absatz durch eine rechtlich selbständige Verkaufsstelle, obwohl hier von einer unmittelbaren Preisbindung durch die einzelnen Mitglieder häufig nicht ausgegangen wird, vielmehr die Verkaufszentrale in ihrer Preisstellung gegenüber dem Absatzmarkt eine erhebliche Handlungsfreiheit besitzt. Allerdings liegt eine interne Preisbindung auch hier regelmäßig insoweit vor, als die sogenannten „Verrechnungspreise“ zwischen Syndikat und Mitgliedern kollektiv festgelegt werden, und zwar als Untergrenze für die Absatzpolitik des Syndikats.

Im § 2 wird ferner eine — im Gegensatz zu der erwähnten „Markenwareverordnung“ — ganz allgemeine Senkung auch der „Preisbindung der zweiten Hand“ im gleichen Ausmaße und mit gleichen Wirkungen vorgeschrieben.

Die Preissenkungen haben auch die Kohlsyndikate und das Kalisyndikat (§§ 3 u. 4) durchzuführen, wobei aber die Preise für den Kohlenkleinhandel noch besonders geregelt sind; im übrigen finden auf diese und die sonstigen Zwangsorganisationen die §§ 1 u. 2 keine Anwendung. Ebenso wie im Einzelfalle die zuständige Behörde weitergehende Forderungen (auf Grund der Ziff. 4 d. § 1) stellen kann, sind umgekehrt auch Ausnahmen vorgesehen, und zwar generell, falls Nachteile die erstrebten Vorteile überwiegen würden, und speziell für alle internationalen Abmachungen, die jedoch bis Neujahr 1932 zu melden waren.

Zuständige Behörden sind in erster Linie der Reichswirtschaftsminister und für sein Ressort der Kollege von der Landwirtschaft. Sie können ihre Befugnisse obersten Landesbehörden mit weiterer Delegationsmöglichkeit auf nachgeordnete Stellen übertragen, soweit es sich um örtlich begrenzte Preisgebiete handelt. Insbesondere ist aber (§ 13) auch die Amtswirkung des Preiskommissars selbstredend für das ihm zugewiesene Gebiet auf hier vorliegende organisierte Preisbindungen nicht ausgeschlossen, im Gegenteil, sein Vorgehen läßt die Einwirkung der vorgenannten Stellen ausscheiden. Von großer Bedeutung ist ferner, daß (nach § 8) ohne Einwilligung der genannten Behörden neue Kartelle oder Preisbindungen, also Bindungen, die beim Inkrafttreten der Verordnung (9. 12. 31) nicht bestanden, bis zum 1. Juli 1932 nicht geschaffen werden dürfen. Gleiches gilt von nichtig gewordenen organisierten Preisbindungen und für eine Wiedererhöhung gesenkter Preise. Damit ist also praktisch die gesamte organisierte Preispolitik unter ministerielle Vorzensur gestellt, wofür in wesentlich eingeschränktem Umfange, nämlich nur für bereits auf Grund ihres § 4 verurteilte Kartelle die Kartellverordnung von 1923 in ihrem § 5 eine Analogie bietet.

Im übrigen behalten die bisherigen Notverordnungen, soweit sie nicht materiell-rechtlich überholt sind, insbesondere die eben genannte Grundverordnung, ihre Geltung. Also es bleibt namentlich das individuelle Kündigungsrecht ihres § 8 und die Sperrzensur des § 9.

Als Strafen für Hinwegsetzung über oder Zuwiderhandlungen gegen die Bestimmungen der §§ 1 u. 2 der Verordnung vom 8. 12. 1931 sind vom Vorsitzenden des Kar-

tellgerichts Geld-Ordnungsstrafen von unbeschränkter Höhe auf Antrag der Zentralbehörden oder der delegierten Behörden festzusetzen. Sie richten sich vornehmlich auch gegen die (im § 9) ausdrücklich untersagten Umgehungshandlungen.

Der dem Preiskommissar unterstellte „Schutz gegen Über-
teuerung“ weist (§ 2 des Kap. II) dem Kommissar die Aufgabe zu, für das Gebiet „lebenswichtiger Gegenstände des täglichen Bedarfs und lebenswichtiger Leistungen zur Befriedigung des täglichen Bedarfs“ (§ 1 Kap. II) — also ein begrenztes Feld, aber von unmittelbarer Lebensbedeutung — die Preise selbst, auch ihre Entstehung, insbesondere die den einzelnen (jeweils beteiligten) Wirtschaftsstufen, also Produktion, Groß- und Kleinhandel zuzuführenden „Preisspannen“ und Zuschläge ständig zu überwachen, und im Falle er sie für überhöht hält, für ihre Senkung Sorge zu tragen. Mit dem hier in Frage kommenden materiell-rechtlichen Begriff des lebenswichtigen Bedarfs hatte sich die Judikatur vielfach zu beschäftigen Gelegenheit. Indessen ist ohne weiteres einleuchtend, daß eine scharfe Begrenzung schon deswegen in allgemeinem Rahmen unmöglich ist, weil hier wechselnde Verhältnisse der Lebenshaltung, aber auch der allgemeinen Wirtschaftslage zu berücksichtigen sind. Die vorliegende Verordnung hat aber alle hieraus möglichen Schwierigkeiten dadurch beseitigt, daß dem Kommissar diktatorische Macht auch zur Bestimmung seines Arbeitsgebietes auf Grund des § 4 der gleichzeitig erlassenen Verordnung über seine Befugnisse übertragen ist. Im übrigen kann auch er seine Befugnisse auf Landesbehörden delegieren. Er kann auch besondere Beauftragte für Teilaufgaben bestellen, wie er bereits für Groß-Berlin einen Milchkommissar ernannt hat. Zur Durchführung steht ihm im übrigen der gesamte in Frage kommende Verwaltungsbehörden-Apparat des Reiches und der Länder zur Verfügung, alles dies, soweit nicht die Reichsregierung, der der Kommissar allein untersteht, besondere Rechtsverordnungen oder allgemeine Verwaltungsvorschriften erläßt. Nach § 1 der genannten Nebenverordnung ist ihm weitgehende Freiheit für die Art des Vorgehens gewährt. Insbesondere kann er dem großen Publikum die Mitarbeit dadurch erleichtern, daß er durch Vorschriften über Preisschilder und Verzeichnisse seine Kontrolle ermöglicht, was bereits in weiterem Ausmaße auch durchgeführt ist. Gefängnis-, Haft-, Geldstrafen von unbegrenzter Höhe sichern seine Arbeit. Darüber hinaus kann er sogar die Fortführung von Betrieben und Schließung von Betriebs- und Geschäftsräumen anordnen. Allein gegen diese schweren Eingriffe in die privatrechtliche Wirtschaftsfreiheit steht binnen der kurzen Anschlußfrist von einer Woche die Anrufung des Reichswirtschaftsgerichts offen, das innerhalb eines Monats endgültig entscheiden soll.

Es leuchtet schon aus diesen kurzen Angaben ein, wie weit für sein Gebiet der Preiskommissar auch in die praktische Kartellpolitik vor und neben den im Kapitel I genannten Maßnahmen sich einzuschalten vermag. Mit der Gesamtheit der besprochenen Maßnahmen erscheint aber auch die Grenze des staatlichen Eingriffs erreicht — man könnte ja nur noch die organisierte Preisbindung allgemein untersagen und die freie Preisbindung staatlichen Organen übertragen. Grade die Schwere der neuen Maßnahmen läßt dringend wünschen, daß ihr Erfolg im Rahmen eines allgemeinen Wirtschaftsaufschwunges bald ihre Beseitigung oder doch wesentliche Milderung gestattet. [1293]

MITTEILUNGEN

FACHGRUPPE VERTRIEBSINGENIEURE

Vertriebsprobleme der chemischen Industrie

Vortrag in der Fachgruppe Vertriebsingenieure des Kölner Bezirksvereins deutscher Ingenieure am 13. November 1931.

Auch die deutsche chemische Industrie, die nach der letzten Berufszählung in ihren wichtigsten Unterzweigen etwa 3000 Betriebe mit 320 000 Arbeitern und Angestellten umfaßt, leidet bei ihrer Verflochtenheit mit andern Produktions-

und Erwerbszweigen und der Abhängigkeit vom Gange unseres Wirtschaftslebens und der wirtschaftlichen Depression daheim und draußen.

Alle Vertriebsprobleme und -sorgen wurzeln bei ihr im Kriege und seinen Folgen. Bis dahin war der chemischen Industrie der Welt eine gut ausgeglichene Arbeitsteilung eigen. Einfache Produkte und solche mit hohen Transportkosten stellten die Hauptabsatzgebiete selbst her,

kompliziertere und Spezialartikel erzeugten einige wenige Fabriken für den ganzen Weltbedarf. Damals war Deutschland für Chemikalien das Exportzentrum. Ein Drittel der Weltproduktion wurde international gehandelt (heute nur noch ein Fünftel).

Der Krieg zerriß dieses wohlgefügte, gut arbeitende System. Die Nachkriegsjahre erweiterten und vertieften den Riß. Viele Staaten schufen selbst chemische Industrien oder erweiterten vorhandene. Sattsam bekannt sind die dabei beliebten „Kampfmittel“: Sequestrierung deutscher Niederlassungen, Patentraub, Verschleuderung von Schutzrechten und Firmen zu lächerlichen Beträgen. Solcherart sind einer Großzahl deutscher Unternehmen Absatzgebiete ohne Aussicht auf Wiedergewinn geraubt worden. Mühsam und unter Opfern erarbeitete Monopolkenntnisse wurden zum Allgemeingut. Subventionen, Einfuhrverbote und eine rigorose Schutzzollpolitik mußten den Wettbewerb Deutschlands niederhalten.

Der deutsche Inlandmarkt ist heute das Hauptabsatzfeld; er nimmt unter normalen Verhältnissen zwei Drittel der Produktion auf. Durch den Warenhunger der Kriegsjahre und Nachkriegsjahre, Wandlungen der Erzeugungsprozesse, Änderungen der Mode und Lebenshaltung wuchs die Nachfrage allmählich. Ein wichtiger Verbraucher wurde die heimische Landwirtschaft durch Übergang zu vermehrter Stickstoffdüngung, zu Pflanzenschutz und Schädlingsbekämpfung. Hatte die Textilindustrie früher Farben und Faserbearbeitungsmittel bezogen, so erhielt sie jetzt fertige Fasern zur Weiterverarbeitung — ein grundlegender Wandel. Bevor die Krise den Inlandmarkt einengte, nahmen mengen- und wertmäßig stark zu: Stickstoff, Kunstseide, Lacke, Kosmetika, Parfüme, Arzneimittel, Photoartikel, Kunststoffe und Harze, Schädlingsbekämpfungsmittel und verschiedene Schwerchemikalien. Dagegen fiel der Absatz in Phosphorsäuredüngern, Leim, Gelatine und Mineralfarben. — Dank unserer chemisch-wissenschaftlichen Forschung konnten wir die Einfuhr mancher Auslandsprodukte senken, so daß sich die Einfuhr an Stickstoff, Holzverkohlungsprodukten, Ölen, Kraftstoffen, Kampfer beträchtlich vermindert hat.

Das Weltmarktgeschäft, das 1927 auf 22 Mrd. RM geschätzt wurde, wovon 3,6 Mrd. = 16,5% auf Deutschland entfielen (vor dem Kriege rd. 25%!), ist heute überaus schwierig. Gefährliche Mitbewerber sind die Amerikaner, die mit 44% Anteil an der Weltproduktion (1914 = 34%!) eine beachtenswerte chemische Industrie schufen, und mit anerkannter Befähigung und großen Mitteln sich chemischen Forschungsarbeiten widmen. England gründete als Gegenpartner der I. G. die Imperial Chemical Co. Auch die französische chemische Industrie hat sich beachtenswert entwickelt. In Italien ist die Montecatini-Gruppe führend. Belgien und Holland (Düngemittel) haben ihre Produktionskapazitäten beträchtlich vermehrt. In Rußland erstet eine Industrie gewaltigen Ausmaßes, sich stützend auf die Erschließung ausbeutereicher Rohstoffvorkommen. Eine Zeitlang war uns der asiatische Markt willkommenes Absatzgebiet, sein zunehmender chaotischer Zustand schwächt alle Geschäfte. Die Heimsuchung durch die Weltwirtschaftskrise, die Währungsnot und die politischen Unruhen lähmen den Weltmarkt in Chemikalien.

Die Vertriebsorganisation der chemischen Industrie wird durch die Mannigfaltigkeit der Erzeugnisse und die vielgliedrige Differenzierung der Kundschaft beeinflusst und geformt. Schwerchemikalien gebrauchen andere Absatzeinrichtungen wie Arzneimittel, Kosmetika und Haushaltschemikalien, die durch weitverzweigte Absatzkanäle an eine fast unbegrenzte Verbrauchermasse geleitet werden müssen. Anders liegt der Absatz in Düngemitteln, der wieder von den in Farbstoffen, Photoartikeln usw. abweicht.

Viel in Übung ist die unmittelbare Belieferung des letzten Verbrauchers. Dies erklärt sich daraus, daß die Verarbeitung mancher chemischer Stoffe Kenntnisse erfordert, die Vermittler und Händler nicht besitzen oder dem Verbraucher nicht vermitteln können. Da wird der betriebs-erfahrene Fachmann zur praktischen Vorführung notwendig. Sehr oft erfordern Transport und Lagerung besondere Einrichtungen (Flaschenpark für technische Gase, Transportwagen für Säuren usw.).

Eine andere, der chemischen Industrie eigene Erscheinung ist die Konkurrenz einer Ware gegen die andere. Durch an sich verschiedene Stoffe können häufig gleiche oder ähnliche Wirkungen erzielt werden, z. B. bei Farbstoffen, Gerbstoffen, Metallegierungen, Löt- und Härtemitteln, Schädlingsbekämpfungsmitteln, manchen Säuren usw. Zur Erprobung solcher Stoffe und Unterrichtung der Verbraucher über zweckmäßigste Verwendung und Wirksamkeit schuf man Versuchsstellen und Laboratorien (z. B. für Färberei, Gerberei, Versuchsfelder für Düngererprobung, für Schädlingsbekämpfung, Bodenuntersuchungsstellen, Forschungsstellen für Arzneimittel u. a.).

Eine bedeutungsvolle Rolle spielt das Werbewesen. Es mag einige wenige Herstellungszweige geben (z. B. Schwerchemikalien), die seiner ganz entzogen können, um so umfangreicher und vielgestaltiger nutzen es aber die andern Branchen aus. Anzeige, Plakat, Werbeschriften, Kataloge, Filme, Schaustücke, Gratisproben, Lichtreklamen — jedwedes Rüstzeug neuzeitlicher Kundenwerbung wird angewandt. Man denke an die Reklame für Kosmetika, Heilmittel, Haushaltschemikalien, Photoartikel, Kunstseide, die großzügige und vorbildliche Werbung der Stickstoff- und Phosphorsäure-Düngerindustrie u. a.

Mit unendlicher, nie nachlassender Mühe galt es, die zerstörten Auslandsbeziehungen nach dem Kriege wieder aufzubauen. Für die Bearbeitung der Exportmärkte schuf man die verschiedensten Vertriebs-einrichtungen, zum Teil in selbständiger Form, verwendete eingehend geschulte Verkaufskräfte, trieb Marktbeobachtung und -berichterstattung, unterrichtete die Abnehmerkreise. Vorbildlich waren hier — um nur eins zu erwähnen — z. B. die Aufschließungsarbeiten der ostasiatischen Märkte durch das deutsche Stickstoffsyndikat, Bemühungen, die die Weltkrise und die Wirren jener Länder noch nicht recht lohnten.

Die Preisgestaltung ist bei den vielen tausend Erzeugnissen verschieden, sie war bis zum Krisenausbruch im allgemeinen stetig. Von Bedeutung sind in der chemischen Industrie auch die Konventionen, Verkaufsgemeinschaften, Kartelle und Syndikate.

Die Absatzlage in den Unterzweigen der chemischen Industrie ist derzeit z. B. bei Schwerchemikalien äußerst gedrückt, ja vielfach trostlos, weil die verbrauchenden Erwerbszweige teilweise darniederliegen. Die Agrarkrise beeinflusst den Düngemittelabsatz. Infolge Zerfall des internationalen Stickstoffkartells herrscht auf diesem Marktgebiet ein Wirtschaftskampf großen Ausmaßes. Schwer notleidend ist auch die deutsche Superphosphatindustrie. Besser liegen die Vertriebsverhältnisse bei Teerfarben, Arzneimitteln, Haushaltschemikalien und Photoartikeln. Ein aussichtsreiches Absatzgebiet haben die aus Kunstharzen hergestellten, plastischen Formstoffe (Bakelit, Gallalith, Zellophan, Festellan usw.) Außerordentlich zertrütert ist der deutsche Kunstseidemarkt.

Karl Otto Zeil, Köln-Kalk [1310]

Inhalt	Seite
Ansatzteil:	
Unternehmen im Kampf. Von Dr.-Ing. Otto Bredt	25
Technologische Voraussetzungen der Wirtschaftsprüfung. Von Alfred Schломann	31
Einiges über Vorratswirtschaft. Von Ernst Neuberger	34
Archiv für Wirtschaftsprüfung:	
Auf welchen Bestimmungen beruht die Berufstätigkeit des öffentlich bestellten Wirtschaftsprüfers?	41
Die Bilanzierungserleichterungen	42
Die Ergänzungen der Ländervereinbarung und der Bestimmungen über die öffentlich bestellten Wirtschaftsprüfer	42
Rundschauteil:	
Die deutsche Konjunktur Mitte Januar 1932	43
Wirtschaftsprüfung	44
Organisation	45
Vertrieb	45
Aus andern Zeitschriften	45
Kartellwesen. Von Dr. S. Tschierschky	46
Mitteilungen der Fachgruppe Vertriebsingenieure (Vertriebsprobleme der chemischen Industrie)	47