

Die Werksiedlung

Von OTTO D. SCHAEFER, Berlin

Im Januarheft gaben wir im Aufsatz „Das industrielle Unternehmen und die Siedlung“ einen Überblick über die verschiedenen Möglichkeiten, auf dem Wege über die Siedlung zur Milderung der industriellen Arbeitslosigkeit beizutragen. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich ausschließlich mit dem Problem der Werksiedlung. Am Beispiel der Fabriksiedlung der Siemens-Werke in Staaken bei Berlin zeigt Otto D. Schaefer, das Geschäftsführende Vorstandsmitglied des Reichskuratoriums für Wirtschaftlichkeit, in welcher Weise zweckmäßig Staat und Industrie bei der Lösung dieser für die gesamte deutsche Wirtschaft lebenswichtigen Frage zusammenarbeiten. Die Herausgeber.

Gesunde Wirtschaftspolitik zu betreiben, ist gleichbedeutend mit der Beherrschung der Kunst, die Wegrichtung der wirtschaftlichen Entwicklung eines Volkes im voraus zu erkennen, sich ihr einzuordnen und sie nach planvollem Ermessen zum Wohle der Allgemeinheit zu beeinflussen. Zur Ausübung einer solchen Kunst gehört eine Einstellung, welcher Eigennutz und Eigenwunsch fern sind, welche also ihre Grundlage findet in dem bestimmten Wollen zum Dienst an der Allgemeinheit. Mitzweck der wirtschaftlichen Betätigung des einzelnen wie des wirtschaftlichen Unternehmens überhaupt bleibt trotzdem nach wie vor das Streben nach Rentabilität. Denn nur auf Grund solcher Voraussetzung kann der Hauptzweck solcher Betätigung, durch Arbeitsicherung zur Existenzsicherung zu gelangen, erreicht werden.

Die wirtschaftlichen und psychologischen Voraussetzungen

Es wäre abwegig, im Rahmen dieser Ausführungen die Ursachen nochmals zu suchen und darzustellen, warum in der gegenwärtigen Zeitperiode schwerster wirtschaftlicher Störungen solche Arbeit- und Existenzsicherung nicht gegeben sind. Geht es doch darum, alle bis zum Überdruß angestellten theoretischen Erwägungen auf die Seite zu schieben und zu handeln. Notwendig scheint nur die Stellungnahme zu der Frage zu sein, ob es sich bei der derzeitigen Wirtschaftskrise um eine der periodisch wiederkehrenden, lediglich konjunkturell bedingten Erscheinungen von besonders heftigem und besonders lang andauerndem Ausmaße handelt, oder ob eine tiefgreifende Strukturwandlung des weltwirtschaftlichen und damit des nationalwirtschaftlichen Geschehens festzustellen ist. Ist die letzte Frage zu bejahen, dann muß unverzüglich der Versuch gemacht werden, durch sinnvoll geplante und folgerichtig durchdachte Maßnahmen einen nicht zu umgehenden Umwandlungsprozeß zu fördern, damit wiederum ein wirtschaftliches Gleichgewicht wohl ausgewogener Kräfte entsteht. Denn nur unter dieser Voraussetzung kann der oben aufgezeigte Hauptzweck des wirtschaftlichen Ablaufes wieder erreicht werden.

Die deutsche Nationalwirtschaft hat starke strukturelle Wandlungen zu verzeichnen. Diese ergeben sich u. a. aus

der statistischen Feststellung, daß von 1871 bis 1925, also in einem Zeitraum von nur etwa 55 Jahren, der Prozentsatz der Bevölkerung des deutschen Reiches, welche auf dem Lande und in den Städten wohnte, sich fast genau umgekehrt hat. Waren noch im Jahre 1871 auf dem Lande 64 % der Bevölkerung ansässig gegenüber nur 36 % in den Städten (im Jahre 1900 war das Verhältnis 45,6 % bzw. 54,4 %), so betrug dieses Verhältnis im Jahre 1925 35,6 bzw. 64,4 %; und wenn im Jahre 1882 noch 40 % der Bevölkerung in der deutschen Landwirtschaft gegenüber 60 % in Fertigung, Handel, Verkehr und Verwaltung Beschäftigung fanden, so stellte sich dieses Verhältnis im Jahre 1925 auf 23 % gegenüber 77 %.

Sprechen diese Zahlen schon eine beredte Sprache und klären sie das Bild schon einigermaßen, so muß doch im Rahmen dieser Ausführungen auf eine mit der äußeren Umschichtung gleichlaufende Veränderung in der inneren Einstellung hingewiesen werden. Es handelt sich dabei um die Frage, ob ein Volk, welches ein Menschenalter lang in fast beispiellosem wirtschaftlichen Aufstieg dahinstürmte und als Ziel die Schaffung einer breiten rein materiellen Basis betrachtet hat, bereit und fähig ist, sein bisheriges Zielstreben gänzlich zu wandeln — ob ein solches Volk, zum mindesten in beträchtlichen Teilen, freiwillig bereit ist, auf das zu verzichten, was hier als Ballastbedarf bezeichnet sei? Denn wenn jetzt der Siedlungsgedanke zum Gegenstande ständiger Erörterung auf den Kampffronten der Tagespresse geworden ist, wenn er sich als ein im Vordergrund von Regierungsentscheidungen und Parteizielen stehender Programmpunkt darstellt, wenn er dergestalt zur fast letzten Hoffnung zahlloser Verzweifelter geworden ist, dann muß es sich hier um etwas Elementares handeln, welches nach einem Ausdruck und nach seiner Verwirklichung sucht und um sie ringt. Es kann keinem Zweifel mehr unterliegen, daß es ein Gebot der Stunde ist, mit dem größten sittlichen Ernste die Voraussetzungen und die Möglichkeiten festzustellen, welche dem Siedlungsgedanken anhängen und der drohenden Gefahr entgegenzutreten, daß egoistische Zwecke, besonders solche parteipolitischer Natur, die Schwierigkeiten der im Siedlungsgedanken liegenden Probleme verschleiern und eine überaus ernst zu nehmende Bewegung zu einem Schlagworte herabwürdigen.

Siedeln bedeutet in jeder Form für den der Landbearbeitung bisher Ungewohnten härteste Arbeit, meistens Urbarmachung kargen Bodens. Es bedeutet aber auch andererseits heute für viele Tausende, ja Hunderttausende, den Versuch einer neuen Lebensform. Besonders dort, wo es sich um die Vollerwerbsiedlung handelt, sei diese bäuerlicher oder gärtnerischer Art, verlangt es Verzicht auf den materiellen Aufstieg zu Reichtum. Es kann zu kargem Wohlstand führen, kann aber vor allem, falls richtig in der Zielsetzung verstanden, wahres freies Menschentum bedeuten. Ist die enge Verbundenheit mit der Scholle doch nach wie vor, trotz harter Plage und Mühe, der Urgrund, aus welchem dem Menschen und seiner Gemeinschaft, dem Staate, jener innere Wert und jene innere Festigung erwachsen, ohne

welche das Gefüge dieser Welt nicht denkbar ist. Der Hunger nach Land, wie er sich jetzt wieder einmal besonders stark bemerkbar macht, ist nicht von außen her hineingetragen. Er ist vielmehr entstanden, soweit es sich um den städtischen Menschen handelt, aus einer natürlichen Reaktion derjenigen, welche infolge einer zum Teil jahrelangen Arbeitslosigkeit bei bestehender Arbeitswilligkeit die Aussichtslosigkeit, wieder in den Produktionsprozeß eingeschaltet zu werden, erkannt zu haben glauben. Diese Menschen sind, durch bitterste Not gezwungen, heute bereit, auf jeden Ballastbedarf zu verzichten. Sie suchen die neue Existenzgrundlage im Primitiven. Und nur allzu leicht und allzu erklärlich glauben sie, auf dem Wege über die Siedlung Befreiung aus ihren schweren Nöten zu finden.

Auch siedeln muß gelernt sein! Der Jugendliche, welcher, vielleicht seit seiner Schulentlassung, jahrelang arbeitslos und weder durch die Übung in handwerksmäßigen noch sonstigen technischen Fertigkeiten belastet ist, kann das bäuerliche oder gärtnerische Handwerk auch als Sohn eines Industriearbeiters wohl erlernen und ausüben. Er wird sich aber vergegenwärtigen müssen, welchen schweren Anforderungen er dabei zu genügen hat, um zu einem immerhin kärglichen Existenzminimum zu gelangen. Schwieriger und problematischer ist es dabei jedoch um den älteren Industriearbeiter und um den geistigen Arbeiter bestellt. Sie haben von Grund auf umzulernen, was eine schwere Aufgabe bedeutet. Die bäuerliche Vollerwerbssiedlung gehört in erster Linie dem zweit- und nachgeborenen Bauernsohne, dem Menschen, in dessen schwerem Blute der Ruf der Scholle pocht, dem wahrhaft geborenen Siedler, welcher seine Sehnsucht nach dem Besitz eigenen Ackerlandes bislang nicht erfüllen konnte, ja diese in einem harten entsagungsvollen Leben der Dienstbarkeit für andere begraben mußte.

Aus solcher Betrachtung heraus stimmen Vorschläge und Entschlüsse bedenklich, welche in gewiß gut gemeinter Absicht dem Elend der zu vielen Tausenden in den großen Industriezentren beschäftigungslos verkommenen Arbeitswilligen dadurch steuern wollen, daß sie vom Staate verlangen, eine überaus großzügige und als West-Ost-Siedlung bezeichnete Aktion vorzunehmen. Von der ernststen Schwierigkeit des sich daraus ergebenden finanziellen Problems ganz abgesehen, wäre hier zunächst einmal die Frage zu erheben, wie es mit der Eignung der in Betracht kommenden Menschen bestellt ist. Es wäre auch zu prüfen, in welchem Ausmaße sich rein technisch ein solches Begehren überhaupt erfüllen läßt, und was aus diesen, doch wohl mit Staatsgeldern neu zu schaffenden Siedlungsstellen werden würde, wenn eine wiederbelebte Wirtschaft die Hände braucht, die an Fertigungsarbeit gewohnt sind, und sie vielleicht anderweitig nicht mehr finden kann? Der Ruf der Stadt wird viele von jenen wieder locken, denen die Härte des bäuerlichen Lebens dann, wenn dieser Ruf wieder erschallt, unerträglich zu sein scheint. Und ist andererseits das hier in Frage kommende Unternehmertum wirklich hinsichtlich der Zukunft der deutschen Wirtschaft so defaitistisch gestimmt, daß es die Möglichkeit, die heute müßigen und brachliegenden Arbeitskräfte einmal wieder zu benötigen, überhaupt nicht mehr in seine Rechnung als Aktivposten einsetzt?

Die Industrie muß andere Wege gehen. Sie muß den ihr wertvollen Arbeiter — und sei es aus jenem gesunden *sacro egoismo* heraus — dem Werk erhalten und sollte ein gleiches Interesse heute auch bei dem Arbeiter selbst un-

bedingt voraussetzen. Damit tritt die Frage der Werksiedlung in den Vordergrund.

Der Gedanke der Werksiedlung an sich ist für die deutsche Wirtschaft keineswegs etwas Neues, ja man kann sogar feststellen, daß er in Deutschland zuerst seinen Ausdruck gefunden hat. Man denke nur einmal zurück in jene so oft perhorreszierte Vorkriegszeit und vergegenwärtige sich das Bild, welches die unmittelbar den industriellen Großbetrieben vor- und umgelagerten, fast immer den Werken selbst gehörenden sogenannten „Kolonien“ boten. Gewiß erscheint unserm heutigen Begriffe des Wohnens jene Form veraltet und unschön. Aber kein vernünftig denkender Mensch, welcher die Zeit, in der er lebt, versteht und darum weiß, daß jede Zeit ihren eigenen Ausdruck hat, wird sich der Einsicht verschließen können, daß das deutsche Unternehmertum hier etwas getan und geschaffen hatte, worauf es mit Recht stolz sein kann.

Man vergegenwärtige sich doch einmal in Ruhe das Verhältnis des heutigen Menschen zu den Dingen und zu der ihn umgebenden Welt. Wieder einmal sucht der Mensch die enge Verbindung mit der Natur. Er glaubt erkannt zu haben, daß diese Verbindung ihm vor sich selbst einen höheren Wert verschafft. Aus einem undisziplinierten Freiheitsbegriff entwickelt sich langsam aber stetig der Wunsch nach jener Freiheit, welche ihren Ausdruck und ihre Befestigung in dem Besitz des eigenen Heimes und damit einer Abgrenzung des einzelnen und der Familie nach außen hin finden möchte. Hand in Hand damit geht das Streben, durch Bearbeitung der eigenen Scholle sich jene Mindestsicherung der Existenz zu verschaffen, welche in Zeiten wirtschaftlicher Allgemeinnot ohne solchen Rückhalt gefährdet ist und auch denjenigen erbarmungslos zum Almosenempfänger macht, welcher sich infolge seines beruflichen Könnens auch ein besonderes Recht auf gesicherte Arbeit erworben zu haben glaubte. Aber auch der Unternehmer, der den Problemen der Gegenwart ebenso nahesteht wie der Arbeitnehmer, weiß den Wert einer seßhaften und geschulten Arbeiterschaft zu schätzen. Auch ist er nicht nur berechtigt, sondern auch verpflichtet, sich stets zu vergegenwärtigen, welches Kapital rein bilanzmäßig für ihn gerade in dem durch die Werkschulung gegangenen Teil seiner Arbeiterschaft steckt. War es doch gerade diese Ausbildung, welche ihn in die Lage versetzt hat, seinem Unternehmen unter normalen Verhältnissen jene Rentabilität zu geben, die Voraussetzung für die Arbeitsicherung und damit Existenzsicherung aller an dem Unternehmen Beteiligten ist. Arbeitnehmer und Arbeitgeber haben an der industriellen Siedlung also das gleiche Interesse.

Es ist notwendig, alle diese strukturellen und psychologischen Gesichtspunkte darzustellen, wenn man von Siedlung spricht. Denn sie sind grundsätzlicher Art.

Bei der Werksiedlung (industrielle Siedlung, Kurzschichtensiedlung) handelt es sich grundsätzlich nicht um die Siedlung von Erwerbslosen, welche die sich ihnen bietende Gelegenheit benutzen, um sich auf eigenem Boden ihren Bedarf an gewissen Lebensmitteln nach Möglichkeit selbst zu erzeugen. Es handelt sich vielmehr um eine Ansiedlung von Arbeitnehmern eines industriellen Unternehmens aus den vorstehend dargestellten Gesichtspunkten heraus. Daß dabei die gegenwärtig fast zur Norm gewordene Kurzarbeit neben andern Gründen auch solche soziologischer Art in den Vordergrund drängt, ist eine Zeiterscheinung, welche den Mitzweck der Werksiedlung, in Notstandzeiten den Ausgleich des Lohnausfalles auf dem Wege der Landbearbeitung zu suchen, lediglich stärker sichtbar werden läßt.

Der Aufbau von Werksiedlungen

Über die Art und Möglichkeit des Aufbaues solcher Werksiedlung sollen hier einige Ausführungen folgen. Daß bei der Planung einer Werksiedlung vorab die Fragen der Entfernung vom Werk, der Verkehrsmittel, der günstigen Aufschließbarkeit, der Bodeneignung, sowohl hinsichtlich des Bauzweckes als auch der Bestellung und der Ertragsmöglichkeit zu prüfen sind, versteht sich von selbst. Neu ist an der gegenwärtigen Werksiedlungsbewegung der Gedanke, den Siedler selbst aus dem Verhältnis eines Mieters von Werkeigentum heraus in dasjenige eines Mit- oder Alleinbesitzers hinüber zu führen. Das Wohnhaus als Umfassung der Familie und ein Stück Boden als Acker- und Gartenland sollen Besitz des Siedlers sein oder werden können, sollen ihm zum wenigsten unter solchen langfristigen und für ihn tragbaren und darum erleichterten Bedingungen gegeben werden, daß er nach seinem alleinigen Willen darin und darauf schalten und walten kann, so lange er lebt. Die stärksten finanziellen Anforderungen werden an den Werksiedler dann gestellt werden, wenn er Feierschichten unterliegt, wenn er Kurzschichtenarbeiter geworden ist.

Von solcher Voraussetzung ist auszugehen, wenn die Grundlagen der Finanzierung der Siedlungstellen richtig ermittelt werden sollen. Daß es dabei knapp hergeht, ist eine Selbstverständlichkeit. Denn wenn der Industriearbeiter nur etwa 24 Stunden wöchentlich im Werk arbeiten kann, dann bedeutet das bei einem Stundenlohn von 0,80 RM einen Wochenlohn von 19,20 RM. Setzt man den Preis einer Siedlerstelle einfachster Art bei rd. 1000 m² Größe unter Erstellung eines Zweieinhalbzimmerhauses mit Dachboden und eingebautem Geflügel-, Ziegen- oder Schweinestall auf 6000 RM an, wobei auf die Baulichkeiten ein Teilbetrag von 3500 RM entfallen soll, und unterstellt man, daß dieser Gesamtaufwand durchschnittlich mit 6 % verzinst und getilgt werden soll, so beträgt die jährliche Leistung hieraus 210 RM oder 4 RM je Woche. Rechnet man weiterhin einen Wochenbetrag von 2 RM für Lasten und Abgaben, was der Wirklichkeit wohl entsprechen dürfte, dann verbleiben von dem Kurzarbeitswochenlohn in Höhe von 19,20 RM dem Siedler 13,20 RM. Die Baukosten in Gesamthöhe von 3500 RM können, wie die Dinge heute liegen, aufgebracht werden durch 1400 RM Sparkassenhypothek (40 % des effektiven Bauwertes), 1400 RM Hauszinssteuerhypothek und 700 RM Eigenkapital. Da im Rahmen dieses Beispiels eine Leihkapitaltilgung im 20 jährigen Turnus gedacht ist, eine Kalkulation, welche bei den einstweiligen Finanzierungsmöglichkeiten berechtigt ist, würde der Siedler auf eigener Scholle und im eigenen Heim, aus dem er bei geregelter Leistungserfüllung nicht exmittiert werden kann, etwa 13 bis 14 RM als Mietzins für 20 Jahre zu entrichten haben, um alsdann völlig mietfrei wohnen zu können. Voraussetzung ist dabei die Errichtung eines soliden Bauwerkes, welches die Abschreibungszeit und darüber hinaus ausdauert. Die Instandhaltungskosten bilden einen wichtigen zusätzlichen Faktor, welcher, bei aller geübten Sparsamkeit, mit jährlich 50 RM oder wöchentlich 1 RM zu bewerten ist. Um mit dem verbleibenden Reste von rd. 12 bis 13 RM je Woche auskommen zu können, muß der Siedler sich mit allen Nahrungs- und sonstigen Existenzmitteln selbst versorgen. Das wird schwierig sein, aber genauest angestellte Berechnungen haben immerhin die Möglichkeit ergeben, besonders dann, wenn unter Ausbau einer Bodenkammer deren Vermietung ermöglicht wird und mit einem Ertrag aus der Bearbeitung des Landes schon gerechnet werden kann, wozu jedoch eine Anlaufzeit von mindestens zwei bis drei

Jahren gehört. Da man sich jedoch der Erkenntnis nicht verschließen sollte, daß die Subsidien des Staates in der Form von Hauszinssteuerhypotheken u. dgl., wie solche bislang mehr oder weniger reichlich für Siedlungszwecke flossen, nicht mehr in der bisherigen Höhe oder überhaupt nicht mehr zur Verfügung stehen könnten, ergibt sich von selbst die Notwendigkeit, nach andern Wegen der Finanzierungsmöglichkeiten zu suchen. Das Werk muß helfen! Das Werk muß Vorsorge treffen, auch bei der Finanzierung einspringen zu können, soll der mit der Werksiedlung beiderseits angestrebte Zweck erreicht werden. Daß solche Vorsorge im wesentlichen eine Aufgabe wirtschaftlich besserer Zeiten als der gegenwärtigen ist, bedarf keines besonderen Hinweises.

Die Fabriksiedlung der Siemens-Werke

Ein Musterbeispiel dafür, wie unter Berücksichtigung der vorstehend erwähnten Gesichtspunkte eine derartige Anlage erstellt und finanziert werden kann, bietet die Fabriksiedlung der Siemens-Werke am Bahnhof Staaken bei Berlin. Hier stellt das Reich das Gelände für 216 Siedlungstellen von je 900 m² Größe, sowie für jede Stelle ein Darlehen von 2500 RM, das vom Siedler verzinst und getilgt werden muß, zur Verfügung. Da diese Mittel zur Durchführung des Projektes jedoch nicht ausreichen, geben die Siemens-Werke für jede Stelle einen Zuschuß, der weder rückerstattet noch verzinst werden muß. Der Siedler bleibt also von eigener Beitragsleistung zur Finanzierung befreit. Laufende Unkosten entstehen dem Siedler lediglich aus Verzinsung und Tilgung des vom Reich gewährten Darlehens, dem Erbbauzins für das Gelände und den laufenden Verwaltungskosten. Diese Unkosten werden je Stelle für das erste bis dritte Jahr mit voraussichtlich höchstens 3 RM wöchentlich, für die späteren Jahre mit voraussichtlich höchstens 3,50 bis 3,75 RM wöchentlich angegeben. Das würde eine Monatsmiete von 15 bis 16 RM bedeuten. Die Planung des Wohnhauses, welche von der Werkleitung festgelegt ist, sieht eine geräumige Wohnküche, Schlafzimmer und Schlafkammer, Bodenkammer, Hühner- und Schweinestall vor, ferner Vorgarten und größeren Nutzgarten. Düngemittel werden, soweit notwendig, einmalig geliefert, außerdem werden Gartengeräte und die notwendigen Handwerkzeuge einmalig gestellt. Jedes Doppelhaus erhält einen Brunnen, jedes Wohnhaus für sich seine Abwässergrube. Der Siedler erhält das Siedlungsland zunächst auf vier Jahre in Pacht, und erst nachdem die ersten vier Pachtjahre gezeigt haben, daß er zur Pflege und sachgemäßen Ausnutzung der Siedlungstelle bereit und in der Lage ist, erhält er auf seinen Antrag hin Haus und Grundstück auf 55 Jahre im Erbbau. Bedingung ist ferner werktätige Mitarbeit der Siedler beim Bau der Häuser, Straßen, Zäune, Brunnen, bei Transportarbeiten u. dgl., wobei Anleitung durch erfahrene Handwerker erteilt werden soll. Der Grundsatz der Gemeinschaftsarbeit, der großen und bedeutsamen fortschrittlichen Erkenntnis unserer Zeit, besteht bewußt für die ganze Unternehmung, und darum müssen Siedler, welche ihrer Arbeitspflicht nicht voll genügen, den fehlenden Teil durch einen entsprechenden der Gesamtheit zugute kommenden Kostenbeitrag ersetzen. Die langfristig bemessene Erbbauzeit von 55 Jahren legt den Eigentums- und Besitzbegriff für den Siedler fest. Sie sichert andererseits dennoch ein gewisses Besitzrecht des Werkes unter Belassung der Bewegungsfreiheit beider Seiten. Die beste Grundlage für den Werk- und Arbeitsfrieden ist gegeben. Dem Siedler selbst ist, wie dem Werke, durch solche sachliche Bindung die bestmögliche Garantie der gegenseitigen Dauerbindung geboten. Der gesunde

und berechnete Egoismus beider Seiten, auf welchen oben hingewiesen wurde, erhält eine tragfeste Grundlage. Die gedeihliche Entwicklung einer jeden Siedlung wird entscheidend beeinflusst von der Person des Siedlers, von der Zusammensetzung der Siedlergruppe und von der Persönlichkeit des Obmannes der Siedlung. Unter der Voraussetzung, daß alle wirtschaftlichen, finanziellen und technischen Gesichtspunkte und Probleme geklärt und optimal gelöst sind, bleibt immer noch als wichtigste der Lösung harrende Frage, geeignete Menschen für die Siedlung zu finden. Dabei wird es neben einem gewissen Können vor allem darauf ankommen, Menschen zur Verfügung zu haben, die die richtige innere Einstellung zur Siedlung haben. Insofern wird es gut sein, die Frage der Auswahl der Siedler nicht bagatelzmäßig zu behandeln, sondern sie besonders ernst zu prüfen, am besten durch Hinzuziehung von Kennern, welche eine genaue Kenntnis der Erfordernisse und Eigenschaftsvoraussetzungen haben, die zum Siedeln notwendig sind. Ungemein wichtig ist es auch, die Frau des Siedlers, welcher verheiratet sein sollte, mit zu berücksichtigen. Denn die Frau wird die wesentliche Trägerin der Arbeit sein, besonders dann, wenn der Normalzustand wieder hergestellt, d. h. wenn der Mann wieder durch das Werk voll beschäftigt sein wird. Eigenschaften, die der Siedler besitzen muß, sind beispielsweise: Freude an der Natur, handwerkmäßige Geschicklichkeit, guter Umgang mit Tieren, technisches Verständnis für die Geräte, Organisationstalent, Ordnungssinn, körperliche Eignung zur Schwerarbeit u. a. m. Obwohl die Werksiedlung den ausgesprochenen Landmanntypus nicht zur unmittelbaren Voraussetzung hat, ist eine gewisse Schulung des Siedlers trotzdem wichtig. Es ist durchaus denkbar, daß die Betreuung des Werksiedlers schon vor Beginn der eigentlichen Siedlungstätigkeit einsetzt. Man gebe ihm Gelegenheit, beim Bau einer Siedlung mitzuwirken und vielleicht auf schon bestelltem andern Gelände landwirtschaftliche und gärtnerische Versuchsarbeiten zu leisten. Hierbei sollte jedoch immer beachtet werden, daß eine solche Schulung an Erwachsenen vorgenommen wird und sie demnach nach andern psychologischen und physiologischen Voraussetzungen zu erfolgen hat als bei Jugendlichen. Die Betonung des Praktischen wird stets dabei im Vordergrund stehen müssen. Vor allem ist Wert auf die Schulung in der gärtnerischen Arbeit zu legen. Planung des Nutzgartens, Fruchtfolge, Anlegung der Beete und Kulturen, des Komposthaufens, Düngungsfragen, Wirtschaftlichkeitsberechnung, Erziehung zur gemeinschaftlichen Marktverwertung etwaigen Ertragsüberschusses, bauliche und handwerkliche Fragen, alle diese Dinge kann und sollte der Werksiedler vorher praktisch sich anlernen¹⁾. Die fortlaufende Betreuung der Gesamtsiedlung durch einen Siedlungsfachmann ist zudem von größter Wichtigkeit. Ein Gemeinschaftsgeist muß durch die ganze Siedlung gehen, welcher seinen Ursprung haben muß in den bewußt empfundenen oder doch unbewußt vorhandenen ethischen Werten, die sich mittelbar und unmittelbar aus dem Siedlungsgedanken und der Siedlungstat ergeben, und welcher auch von der Werkleitung her zu unterstützen und zu suchen ist.

Die Werksiedlung ein Dauerproblem

Man sollte sich dem nicht verschließen, daß der Gedanke der Werksiedlung, wie er sich nach den vorstehenden Ausführungen darstellt, eine Umstellung besonders bei denjenigen zur Voraussetzung macht, welche mit ihrem Willen noch an den Wirtschaftsformen etwa der Vorkriegszeit

¹⁾ Vgl. auch „Auswahl und Schulung der Siedler“ RKW-Sonderdruck, Berlin 1932, Beuth-Verlag.

hängen, an Formen, deren Bewährung jene Zeit bewiesen zu haben schien. Solcher Einstellung gegenüber ist die Siedlung in jeder Form mehr oder weniger Utopie, und der Argumente gegen die Siedlung sind gar viele. Man verweist darauf, daß die in der Siedlung erzeugten landwirtschaftlichen Produkte in ihrer Preisstellung über den entsprechenden am offenen Markte gezahlten Preisen liegen müßten. Man sagt, daß es unsinnig sei, neue, sich selbst versorgen wollende Kleinbetriebe zu schaffen, wo doch die gärtnerischen Produkte jetzt schon einen vollen Absatz nicht fänden. Man wendet ein, daß die Siedlung den Grundsätzen sowohl der nationalen wie der internationalen Arbeitsteilung zuwiderlaufe, da ja bekanntlich die Landwirtschaft für die Industrie und umgekehrt arbeiten solle. Man erhebt den Vorwurf, daß es mit Rücksicht auf die Tatsache des Zusammenbruches von hunderttausenden von Bauernstellen unverständlich sei, neue Bauernstellen oder Halbbauernstellen zu errichten. Was solle denn mit den Mietwohnungen in den Städten geschehen, wo der Baumarkt völlig stocke und der Immobilienmarkt schon im Zusammenbruch begriffen sei? Was solle mit den vielen Siedlerstellen geschehen, wenn die Industrie wieder auf Vollbeschäftigung laufen würde und mit Ansteigen der Konjunktur auch steigenden Bedarf an gutbezahlten Arbeitskräften habe mit der Lockung eines gesetzlich festgelegten Achtstundentages mit tarifierten Löhnen? Sollte man zudem eine gewisse Senkung unseres Lebensstandards bewußt anstreben, anstatt mit allen Mitteln um die Erhaltung unseres sich mühsam behauptenden Zivilisationsstandes zu kämpfen? Und was hülfte denn eigentlich bei einem Arbeitslosenstande von 6 Mill. die Ansiedlung von einigen tausend Fabrikarbeitern?

Solche und andere Gesichtspunkte können nur widerlegt werden durch den Hinweis auf die eingangs dieser Ausführungen erwähnte grundsätzliche Neueinstellung des heutigen Menschen zu dem ihn umgebenden Geschehen. Wir befinden uns in der Tat in dem gewaltigsten strukturellen, wirtschaftlichen und seelischen Umwandlungsprozeß, den unsere Nation im letzten Jahrhundert erlebt hat. Der Blick kann angesichts der schlimmen und noch wachsenden Not nicht mehr allein auf den materiellen Aufstieg gerichtet sein. Unser aller Lebenszielsetzungen müssen sich zwangsläufig infolge eines verstärkten Innenlebens auf ethische Werte begründen. Gewiß, viele Millionen Menschen werden nicht mehr umlernen können, ihre innere Zufriedenheit ist gebunden an das progressive Anwachsen ihres Bankkontos. Aber es wächst andererseits stetig eine nach vielen Millionen zählende Jugend nach, die bereit ist, den Weg im Materiellen in Bescheidenheit, den Weg im Ideellen aber mit umso stärkerem Vorwärtsdrange zu gehen.

Die Werksiedlung und die Kurzschichtensiedlung sind sicher nur Symptome der tiefgreifenden psychologischen und physiologischen Wandlung unserer Zeit. Sie werden aber als Dauerproblem im Wandlungsprozeß unserer Wirtschaftsgestaltung unbedingt ihre Bedeutung behalten. Industrie und Arbeiterschaft besitzen ein gemeinschaftliches Interesse an der Erhaltung des Werkes und dessen Krisenfestigkeit. Es wird notwendig sein, es insbesondere dadurch zum Ausdruck zu bringen, daß der Unternehmer seinen Stolz in das gute Verhältnis zu seiner Arbeiterschaft setzt, die Arbeiterschaft aber ihre Interessen, nämlich durch Arbeitssicherung zur Existenzsicherung zu gelangen, bei der Werkleitung als deren Hauptsorge wohl aufgehoben und betreut weiß. Mit welchem Stolge spricht doch der nordamerikanische Arbeiter von seiner Arbeitstätte als „our factory!“

Kostenaufbau, Kostensenkung, Preisgestaltung

Von Dr. ALICE WITTE, Berlin

Das Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit veranstaltete im März d. J. eine Aussprache von Praktikern und Wissenschaftlern auf dem Gebiete des Rechnungswesens. Die Themenstellung dieser Tagung gab Einsicht in die eigentlichen bei der Preisbildung maßgebenden Zusammenhänge. Man begnügte sich nicht damit, bei dem meistbehandelten Problem der Kostenermittlung stehen zu bleiben. Vielmehr schritt man, von dieser Erkenntnisgrundlage ausgehend, über die verschiedenen Möglichkeiten der Kostensenkung und ihre Auswirkungen bis zu dem Gesamtproblembereich der optimalen Kosten und Preisgestaltung vom Standpunkt der Gesamtwirtschaft.

Die Zusammenfassung der verschiedenen Referate und Diskussionsreden liegt nunmehr in einer RKW-Veröffentlichung gesammelt vor (1). Mehr noch als beim gesprochenen Wort wird einem hier der Kampf wirtschaftlicher Anschauungen und Denkweisen um die Erfassung der Wirtschaft schlechthin lebendig. Es soll hier versucht werden, die wichtigsten Probleme herauszuheben und, soweit es der knappe Raum gestattet, ihre innere Verbundenheit aufzudecken.

Das Problem der Kostenerfassung und Kostenrechnung gehört seit Jahren zu den Zentralproblemen betriebswirtschaftlichen Denkens. Teiluntersuchungen bemühten sich sowohl um die Erfassung der verschiedenen Voraussetzungen des Kostenaufbaues als auch um die Verfeinerung der Kalkulationsmethoden, ohne zu einer wirklichen Klärung des Problems gelangen zu können.

Die Steigerung der Wirtschaftsnot, die ihren Ausdruck fand in Umsatzschrumpfung und deren Folgen, wie Arbeiterentlassungen, ungenutzten Arbeitsplätzen, unrentablen Anlagen, kapitalmäßiger Anspannung bis zur Illiquidität, brachte die Sorgen der Betriebe in das Bewußtsein breiter Bevölkerungsschichten. Die Probleme, welche bisher nur in engeren Fachkreisen behandelt worden waren, drangen in die Tagespresse und wurden in den Kampf der Tagesmeinungen gezogen. Hierdurch gestaltete sich das komplexe Gebilde der Kostenrechnung immer verworrener und undurchsichtiger. Eine klare Durchdringung und scharfe Umgrenzung schien unmöglich vor allem deshalb, weil keine wirkliche Erkenntnisbasis vorhanden war. Mengenmäßiges und wertmäßiges Denken gingen durcheinander, so daß weder eine allgemeine Vergleichsgrundlage noch einheitliche Richtlinien für die praktische Betriebsgestaltung gefunden werden konnten. Dem Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit gebührt das Verdienst, auf der oben genannten Diskussionstagung den Boden für eine sachliche Verständigung bereitet zu haben.

1. Die Erfassung der Kosten

Kostenaufbau und Kostenverteilung

Die vom RKW aufgestellten Kostenbalken (vgl. Abb. 1) bringen eine Gliederung der Kosten nach folgenden Gesichtspunkten:

- a) Kostenarten und Kostenstellen,
- b) festen und veränderlichen Kosten (Kostenspannungen).

Die Aufteilung nach Kostenarten soll einen Aufschluß über die Zusammensetzung der Kosten und das Verhältnis der Kostenarten zueinander geben.

In der Industrie werden auf Grund einer derartigen Gliederung bereits an vielen Stellen Kostenvergleiche durchgeführt. Im Handwerk sind die Unterschiede in der Kostenstruktur — besonders im Bereich der Materialkosten — derartig groß, daß man nur schwer von einem einheitlichen Kostenaufbau zu reden vermag. Auch für die Landwirtschaft ergeben sich infolge der vielfältigen gegenseitigen Abhängigkeit und Verflechtung der verschiedenen Betriebszweige kaum verwertbare Vergleichsgrundlagen.

Die Unterschiede im Anteil der Kostenarten führten zu der heute im Sprachgebrauch üblichen Einteilung in materialbetonte, lohnbetonte, vertriebskostenbetonte und kapitalbetonte Betriebe, die allerdings wegen ihrer irreführenden und im Grunde recht nichtssagenden Kennzeichnung nur mit Vorsicht anzuwenden ist.

Die Gliederung nach Kostenstellen ist heute sowohl in der Industrie als auch im Handel weitestgehend durchgeführt. In der Landwirtschaft scheint sie eigenartigerweise weniger üblich zu sein. Die Einteilung nach Kostenstellen entspricht dem organischen Aufbau des einzelnen Betriebes unter Berücksichtigung kalkulatorischer Gesichtspunkte. In diesem Zusammenhang muß besonders auf den Problembereich der Kostenzurechnung und Kostenumlegung hingewiesen werden.

Der Verrechnungspreis (Ansatzpreis) will den kalkulatorisch richtigen Preisansatz finden, z. B. bei der Verrechnung von Hilfsbetrieb zu Hauptbetrieb, bei dem Leistungsaustausch hintereinandergeschalteter Werke innerhalb eines Konzerns; er ist besonders wichtig für die Entscheidung der Frage, ob Selbstanfertigung oder Fremdbezug vorzuziehen ist (*Geldmacher*).

Kreis unterscheidet für den Bergbau Endkostenstellen, die vom Kostenträger direkt berührt werden (z. B. im Walzwerkbetrieb die Wärmöfen), und Hilfskostenstellen, die vom Kostenträger nur indirekt in Anspruch genommen werden (z. B. Reparaturwerkstätten).

Besonders schwierig ist es bei den Betrieben der öffentlichen Wirtschaft, einen richtigen Maßstab der Kostenzurechnung zu finden. *Van Aubel* verdeutlicht dies an drei Versorgungsbetrieben: Kraftwerk, Straßenbahn und Gaswerk — alle drei öffentlich bewirtschaftete Monopolbetriebe. Neben dem Problem der Verrechnungspreise gehören hierzu noch: Gemeinkostenzurechnung, zeitlich und sachlich richtige Abschreibung (auf die noch

I Fertigungsmaterial 40%	II Fertigungslohn 27%	III-XVI Gemeinkosten 33%		
veränderliche Kosten		feste Kosten		
I 40%	II 27%	Gemeinkosten 13%	20%	
I Fertigungsmaterial 40%	II Fertigungslohn 27%	Fertigungsgemeinkosten 10%	Verwaltungsgemeinkosten 8%	Vertriebsgemeinkosten 15%
← RKW 1932 → Gesamtkosten des Jahres 1930				

¹⁾ Vergl. die gleichnamige RKW-Veröffentlichung Nr. 80, Verlag G. A. Gloeckner, Leipzig 1932.

Abb. 1. Dr. Kronenberger: Gliederung der Kosten in der modeabhängigen Weberei-Industrie

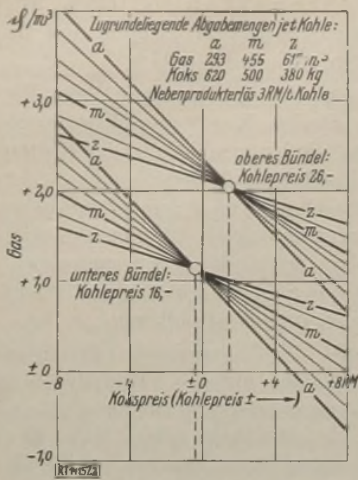


Abb. 2.
Dr. van Aube! : Ungedekzte Kohlekosten in Abhängigkeit von Kohlepreis, Kokspreis, Gasabgabe und Koksabsatz

an späterer Stelle eingegangen wird), Zinsverteilung, Kuppelproduktkalkulation, Massen- und Zuschlagskalkulation. Als praktisches Beispiel einer schwierigen Zurechnungsfrage nennt er die Feststellung des zuständigen Erfolgskontos, wenn es sich darum handelt, Außengebiete mit Hilfe der Straßenbahn zu erschließen, obwohl eine Rente der neuen Linien in absehbarer Zeit nicht zu erwarten ist. (Siedelungs-Kostenkonto bei der Stadt oder Straßenbahn-Konto?)

Die in der Industrie sehr häufig vorkommende Kuppelproduktkalkulation wird an einem Beispiel der Verrechnung von ungedeckten Kohlekosten bei der Gas-erzeugung veranschaulicht (vgl. Abb. 2). Hierunter werden die Kosten für die Einsatzstoffe der Gaswerke (Kohle, eventuell noch Öl und zugekauften Teer) verstanden, von denen der Netto-Erlös für die zum Verkauf gestellten veredelten Nebenprodukte abgesetzt wird. Die Frage wird also nach dem Verfahren der sogenannten Restrechnung gelöst, bei der ein Produkt zum Leitprodukt erklärt wird, dessen Kosten sich als Rest ergeben, nachdem die Erlöse für die verkäuflichen Nebenprodukte in Abzug gebracht worden sind. In der Praxis wird heute noch unter Kuppelproduktkalkulation anscheinend nicht ganz Gleichartiges verstanden (vgl. die Feststellung der Kosten von Kuppelprodukten in der chemischen Industrie, in Bettfedernfabriken, Mehlmühlen, in der Landwirtschaft); es wird daher vorgeschlagen, wegen der prinzipiellen Wichtigkeit dieser Verrechnungsart eine Vereinheitlichung durch Gemeinschaftsarbeit durchzuführen.

Das Problem der Kostenspannungen (das unterschiedliche Verhalten der Kosten bei wechselndem Beschäftigungsgrad) nahm in den Erörterungen infolge seiner praktischen Bedeutung für die betriebliche Preispolitik einen breiten Raum ein. Zwar gibt es keine wirklich fixen Kosten; gewisse Kostenarten, wie die Kostenarten der Betriebsbereitschaft, Mieten, Zinsen usw., verhalten sich jedoch in der Regel der Einengung oder Ausweitung der Beschäftigung gegenüber verhältnismäßig unempfindlich.

Die größtmögliche Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit der verschiedenen Kostenbestandteile zueinander wird als Voraussetzung zur Wiederbelebung der Wirtschaft erkannt. Eine Wendigkeit im Absatzmarkt ist nach Geldmacher nur zu erzielen, wenn zweierlei bekannt ist:

1. die Summe der proportionalen Kosten je Leistungseinheit,

2. der Kostenblock der fixen Kosten für einen gegebenen Zeitabschnitt.

Das eiserne Regime der fixen Kosten (*Hirsch*) zeigt sich am deutlichsten beim Einzelhandel. Beim Schuhhandel sind über drei Viertel, beim Eisenwarenhandel über die Hälfte der Kosten starr. Nach amerikanischen Berechnungen sind zwei Drittel bis drei Viertel aller Kosten bei einer großen Reihe von Handelszweigen fixe Kosten.

Methoden der Kostenrechnung

Man unterscheidet im allgemeinen Massenkalkulation (Divisionskalkulation, Sortenkalkulation) und Zuschlagskalkulation. Massenkalkulation findet ihre Anwendung überall da, wo gleichartige, einheitliche Produkte in Massen hergestellt werden (Strom, Dampf, Preßluft). Die Kosten einer Zeitperiode, meistens eines Monats, werden durch Division je Leistungseinheit der in dieser Periode erzeugten Kostenträger ermittelt. Bei der Montanindustrie wird sie in der Form der Sortenrechnung in verschiedenen Verfeinerungsgraden verwandt. Manchen Produkten können die Gesamtverarbeitungskosten nach einem einzigen Schlüssel angelastet, bei andern wiederum muß jede einzelne Kostenstelle nach einem besonderen Schlüssel umgelegt werden (*Kreis*). In der Samt- und Seidenindustrie wird eine Einheitsbuchführung entworfen, welche die Kostenträgerrechnung über Qualitäten- bzw. Sortenabrechnung, möglicherweise sogar über Auftragsabrechnung, zugrunde legt (*Kronenberger*).

Zuschlagskalkulation wird bei kurzfristiger oder langfristiger Wechselfertigung, z. B. in Maschinenfabriken, Betrieben der Süßwarenindustrie und auf Werften angewandt. Die direkten Kosten (Maßkosten, Stammkosten) werden von vornherein dem Produkt zugemessen. Diejenigen Kosten jedoch, welche nur in schlüsselmäßiger Verteilung zugerechnet werden können, müssen durch Zuschlagsrechnung umgelegt werden. Allerdings bleibt diese Art der Kostenrechnung stets roh und ungenau (kumulative Zuschlagsrechnung im Handwerk und im Handel). Auf die in amerikanischen Großhandlungen übliche funktionale Kostengliederung, bei der die Kosten nach ihrem Verwendungszweck untergliedert werden, macht *Hirsch* aufmerksam.

2. Die Dynamik der Kosten

„Im Rahmen der Diskussionstagung interessiert naturgemäß nicht nur die Kostenhöhe und ihr Aufbau, sondern auch der Grad ihrer Elastizität im Hinblick auf die so tiefgreifenden Wandlungen in den Gesamt- und betriebswirtschaftlichen Verhältnissen, wie wir sie in der Gegenwart erleben.“ (*Rössle*.) Das RKW hatte deshalb als zweiten Problemkreis die Auswirkungen der Veränderung verschiedener Kostenteile (Kostendynamik) zur Diskussion gestellt. Das von *Kalveram* erörterte Problem der Abschreibung in der Kalkulation fand hierbei besondere Beachtung, weil das einzelne Unternehmen heute vielfach nicht in der Lage ist, mit seiner Betriebs- und Vermögensrechnung den Veränderungen in der Wertgrundlage zu folgen, und ihm hierdurch die Überwindung der Depression außerordentlich erschwert wird.

Abschreibung nach Anschaffungs- oder Tageswert?

In der Selbstkostenrechnung als Grundlage der Preispolitik muß zweifellos der Tageswert bestimmend sein, weil hierdurch die Gewähr für eine laufende Anpassung an die schwankenden Marktverhältnisse gegeben ist. Wird

dagegen nach dem Anschaffungswert kalkuliert, so besteht die Gefahr, daß beim Sinken der Kostenwerte im Beschaffungsmarkt die Selbstkostenpreise höher angesetzt werden, als sie der Marktlage des Umsatztages entsprechen. Bei dieser Kostenrechnung handelt es sich nicht nur darum, Materialpreise und Löhne auf den Tageswert des Umsatztages einzustellen, sondern es sind auch die Anlagekosten auf die neue Basis abzuwerten (*Schmidt*). *Behnsen* macht dagegen darauf aufmerksam, daß dies in der Bilanzierung eines langlebigen Maschinenparks Schwierigkeiten bereitet, weil es keinem Industriellen einfällt, in jedem Jahr festzustellen, wie hoch der Tageswert der gesamten Anlage ist. — Ferner muß noch darauf hingewiesen werden, daß man sich zur Bestimmung des Ersatzkostenwertes an Anlagen mit gleicher wirtschaftlicher Leistung zu orientieren hat. Ist infolge technischen Fortschrittes die Kapazität der neuen Einrichtung größer und demzufolge auch meist teurer, so muß derjenige Teil der neuen Anlage, welcher den Wirkungsgrad der alten Anlage übersteigt, nicht auf kalkulatorischem, sondern auf finanzwirtschaftlichem Wege gedeckt werden (*Kalveram*).

Anpassung der Abschreibungsquote an schwankenden Beschäftigungsgrad

Die Berücksichtigung des Beschäftigungsgrades bei der Bemessung der Abschreibung wird ebenfalls als wichtiger Faktor zur Überwindung der Krise angesehen, weil man hier ebenso wie in dem vorher behandelten Fall eine starre Belastungsgröße in einen proportionalen Kostenfaktor umzuwandeln vermag. Die Abschreibungskosten für den nicht ausgenutzten Betrieb dürfen nicht in den Preis eingerechnet werden (*Fricke*). *Hellauer* wendet allerdings hiergegen ein, daß die konsequente Durchführung der geschilderten Maßnahmen — wonach Abschreibungen nur von denjenigen Anlagen gemacht werden sollen, die noch produktiv verwendet werden, Gehälter nur von denjenigen Personen einkalkuliert werden sollen, die noch wirklich tätig sind — zu einem Selbstbetrug führt. In der Preiskalkulation werden dann geringere Selbstkosten eingesetzt, als man wirklich hatte.

Wirkung der Abwertung

Es ist zweifellos richtig, daß in denjenigen Fällen, in denen das Abschreibungsmaß nur auf den wirklich in den Umsatzprozeß eingespannten leistungsfähigen Betriebsteil errechnet wird, noch die Frage bleibt, was mit der Differenz zwischen den höheren Anschaffungspreisen und den niedrigeren Tageskostenwerten zu geschehen hat. *Schmidt* nennt sie ihrem Wesen nach eine Wertänderung am ruhenden Vermögen während der Zeit, da bestimmte Vermögensteile im Betriebe verweilen. Als solche gehören sie in die Vermögensrechnung und nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung. In der Kalkulation macht dies keinerlei Schwierigkeiten. Dagegen kann in der Bilanzrechnung das Abbuchen vom Kapital nur beim Einzelunternehmen und bei der offenen Handelsgesellschaft ohne weiteres durchgeführt werden; die Aktiengesellschaft ist hierzu nur auf Grund von Einhaltung besonderer rechtlicher Formalitäten in der Lage. Die gleiche Einschränkung muß auch bei dem folgenden Vorschlag von *Kalveram* gemacht werden.

Abschreibung und Zins

Es empfiehlt sich, die Gesamtbelastung aus Zinsen und Abschreibungen in der Weise zu verkoppeln, daß die Produkte laufend mit einer gleichen Quote, die beides enthält, belastet werden. In der Jahresrechnung müssen

nun die in der Art von Annuitäten gestaffelten Abschreibungsquoten stets einen gleichbleibenden Gesamtfaktor ergeben, während in der internen Verrechnung die Amortisationsquote jährlich um den Betrag der Zinsersparnis wächst. Hierdurch ist es gerechtfertigt, die Abschreibung der ersten Jahre, in denen der Zinsanteil noch hoch ist, verhältnismäßig niedrig zu halten. Durch diese Verrechnungsart wird die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens mit Neuanlagen — also mit höheren Abschreibungen — anderen Unternehmen mit bereits stärker abgeschriebenen Anlagen gleichgestellt.

Der Zins als Kostenfaktor

In der Kostenrechnung als Nachrechnung werden gewöhnlich auch die Zinsen auf das Fremdkapital und auf das Eigenkapital des Unternehmers als eine besondere Kostenart aufgeführt. Nach *Prion* gehören die Kapitalzinsen aber niemals in die Kostenrechnung; sie tragen keinen Kostencharakter. Auch der Unternehmergewinn ist kein Bestandteil der Kostenrechnung, denn er ist eine Ableitung von dem erzielten Preis. Der Unternehmer leiht keine Geldkapitalien aus, sondern er arbeitet mit seinem Geld im eigenen Unternehmen. Folglich muß er mit der Chance auf hohen Gewinn auch das Risiko eines Verlustes auf sich nehmen. *Prion* ist der Ansicht, daß diese Überlegung auch auf das im Unternehmen arbeitende Fremdkapital auszudehnen ist. Zugegeben, daß der Unternehmer in seine Überlegungen eine Zinszahlung für aufgenommenes Fremdkapital aus seinem zu erzielenden Gewinn einbezieht, so darf dies doch auf die Preispolitik keinerlei Einfluß haben; das heißt, der Käufer der Ware kann nicht für eventuelle Fehlspekulationen verantwortlich gemacht werden, die darin liegen, daß es dem Unternehmer in einem gegebenen Augenblick vorteilhafter erschien, Fremdkapital aufzunehmen, statt sich mit dem vorhandenen Eigenkapital zu begnügen.

3. Die Gestaltung der Kosten

Zu einer vollen Durchdringung und Erfassung des Kostenproblems gehört nicht nur die Kenntnis von den strukturellen Grundlagen des Kostenaufbaus und den Wirkungen der verschiedenen Kostenteile auf den Preis. Deshalb muß auch dem letzten Problembereich der Kostengestaltung besondere Beachtung geschenkt werden. Die aus der bisherigen Problembearbeitung gewonnenen Erfahrungen müssen individuell mit dem einzelnen Unternehmen in

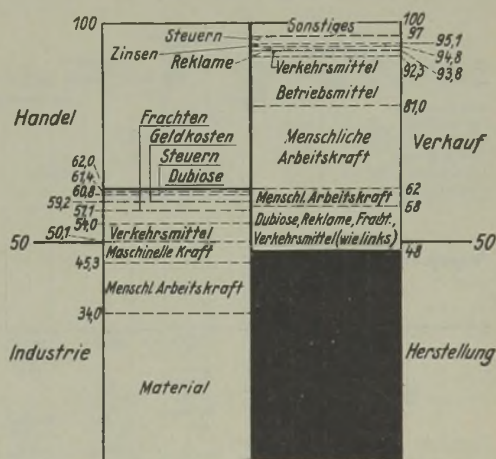


Abb. 3. Dr. Bredt: Süßwarenindustrie; Verteilung des Gesamtaufwandes (in % vom Ladenpreis) — Stand 1931

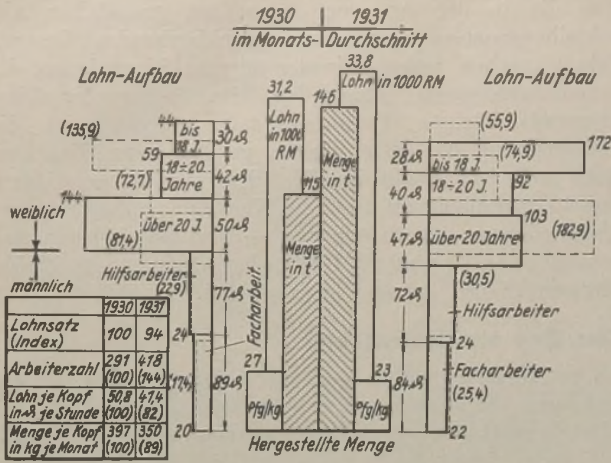


Abb. 4. Dr. Bredt: Süßwarenindustrie; Arbeitslohn (variabler Anteil)

Beziehung gebracht werden, um das Unternehmen im Kampf um den Markt zu stärken. Hierbei kommt es darauf an, von Fall zu Fall eine optimale Kosten- und Preisgestaltung zu suchen, welche den Anforderungen der Konsumbildung (Arbeitslohn) ebenso wie denen der Kapitalbildung (Betriebsgewinn) möglichst gerecht zu werden vermag. Gilt es doch als letztes Ziel praktischer Wirtschaftspolitik, bei Zahlung von wirtschaftlich gesunden Löhnen einen angemessenen Preis zu erzielen, um lebens- und arbeitsfähige Unternehmungen zu schaffen.

Arbeitslohn und Konsumbildung

Der Kampf zwischen Produktion und Handel um den optimalen Anteil am gesamten Wirtschaftserfolg einer Branche wird von Bredt in einem Bild verdeutlicht (Abb. 3).

Man ersieht hieraus ähnlich wie bei anderen Kostengliederungen das Verhältnis der Kosten für Herstellung und Verkauf. Einen neuen und für die oben geschilderte Betrachtungsweise fruchtbaren Gesichtspunkt bringt aber die Gegenüberstellung des Anteils menschlicher Arbeitskraft in der Industrie und im Handel. Hierbei wird die Frage aufgeworfen, „ob eine Schwerpunktsverlagerung in der Arbeitsbeschaffung und Konsumbildung von der industriellen Fertigung zur kommerziellen Verteilung bei der weitgehenden Durchrationalisierung unserer Industrie nicht auch wirtschaftlich durchaus gerechtfertigt ist, oder ob die damit verbundene Steigerung der sogenannten Handels-

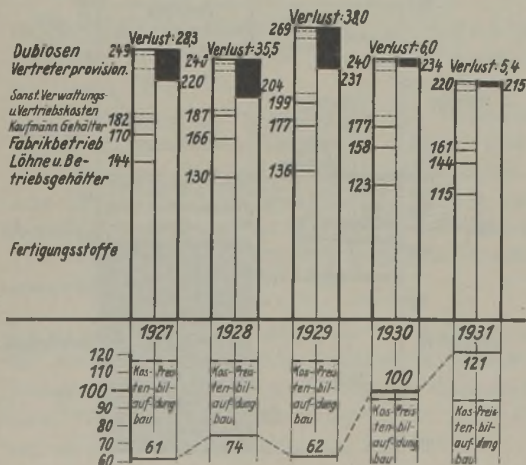


Abb. 5. Dr. Bredt: Süßwarenindustrie; Stückerfolgsrechnung in Pfg/kg

spannen (wie von Goerdeler zum Ausdruck gebracht) als ungesund bekämpft werden muß.“

Der aus der Preisgestaltung der letzten Jahre herrührende Zwang zum Kostenabbau trifft bei der Betrachtung des einzelnen Unternehmens am stärksten die menschliche Arbeitskraft. Da die Bindung durch Tarifverträge eine entsprechende Einsparung durch Lohnsenkung unmöglich macht, wirkt sich dies vielfach in einer Umschichtung von den teuren älteren auf die billigeren jüngeren Arbeitskräfte aus (vgl. Abb. 4).

In diesem Zusammenhang seien die Reformvorschläge von Mahlberg und Schmidt erwähnt. Wie Bredt und Prion streben auch sie — allerdings von völlig anderen Voraussetzungen ausgehend — eine optimale Wirtschaftsgestaltung an.

Mahlberg verlangt hierfür unter anderem völlige Aufhebung der Zwangswirtschaft, also aller festen Preisvereinbarungen einschließlich Lohntarife, da Arbeitsbeschaffungsprogramme, welche die gegenwärtigen Preise und Löhne zahlen wollen, undurchführbar seien. Ebenso verlangt Schmidt, daß Lohn und Preis sich selbst überlassen bleiben. Nur dadurch vermöge sich ein neues harmonisches Verhältnis von Kosten, Lohn, Preisniveau, Einkommen und Geldmenge zu entwickeln, was gleichbedeutend sei mit „Vollbeschäftigung aller Menschen und Betriebe in rentabler Produktion“.

Kostenaufbau und Preisbildung

Die Beeinflussung des Kostenaufbaues durch Veränderung der einzelnen Kostenfaktoren ist sowohl für die Produktion als auch für den Handel unter Zugrundelegung der Kostenbalken eingehend untersucht worden. In diesem Zusammenhang müssen noch diejenigen Einflüsse betrachtet werden, die, von der Seite der Preisbildung herkommend, auf die Kostengestaltung einwirken. Nach Goerdeler untersteht die Preisbildung dem Gesetz allerhöchster Elastizität, und zwar bei jedem Faktor, der an der Preisbildung beteiligt ist. Nach eingehender Untersuchung der einzelnen Preisbildungsfaktoren ist er zu der Überzeugung gekommen, daß der Verteilungsapparat unserer Wirtschaft übersetzt ist, und daß es im Interesse der Volkswirtschaft liegt, diese Übersetzung durch Senkung der Preisspannen zu beseitigen.

Eine Gegenüberstellung von tatsächlichem Kostenaufbau und tatsächlicher Preisbildung zeigt Bredt in einem praktischen Beispiel (vgl. Abb. 5).

Man sieht hier von dem einzelnen Unternehmen aus die Bemühungen, teils durch Einsparungen, teils durch Umsatzsteigerung den von der Preisseite herkommenden Einflüssen zu begegnen. An weiteren Beispielen wird gezeigt, in wie engem Zusammenhang die Fragen einer optimalen Kosten- und Preisgestaltung mit dem gesamten kapitalwirtschaftlichen Problem eines Unternehmens und dadurch mit der eigentlichen Wirtschaftsführung stehen. Auch Prion hat auf diesen wichtigen Zusammenhang in seinem Referat hingewiesen. Er erkennt, daß „der Unternehmer im Brennpunkt der Überlegungen das eigene Kapital sieht“.

Aber nur, wenn der Einzelne die enge kausale Verknüpfung sämtlicher an der Wirtschaft beteiligter Faktoren und damit die Schicksalsgemeinschaft seines eigenen Unternehmens mit der gesamten Wirtschaft erkannt hat, sind die Voraussetzungen für einen neuen Aufstieg gegeben.

Das Informationswesen eine Grundlage des technischen Vertriebes¹⁾

Von Dr.-Ing. KURT LUBOWSKY, Berlin

Fragen der aktiven und rezeptiven Aufklärung im Vertrieb technischer Waren und Anlagen werden kritisch behandelt. Die Beschränkung der Mittel muß Hand in Hand gehen mit weiterer Pflege der sachlichen Unterrichtung innerhalb und außerhalb der Werke.

Der Leerlauf in der Vertriebsberichterstattung

Verschiedentlich wird behauptet, daß der Niedergang der Wirtschaft zu einem erheblichen Teil auf einer psychologischen Krise der treibenden Kräfte beruhe. Ihr Apparat sei allmählich so kompliziert und unübersichtlich geworden, daß die inneren Hemmungen zu den äußeren in einem Verhältnis stehen, bei dem die interne Verwaltung den eigentlichen Vertrieb überwiege. Wer den Vertriebsapparat eines großen Werkes aus der Froschperspektive kennen gelernt hat, der weiß etwas von der offenkundigen Blindleistung des internen Schriftwechsels, von Rundschreiben und Briefen, Telefongesprächen und Telegrammen, Spezialreisen und Sitzungen, von dem Hin- und Herschieben zwischen Akquisiteur und Außenbüro, Unterbüro und Hauptbüro, Hauptbüro und Zentralverwaltung, Länderreferat und Fachreferat, Fachreferat und Fabrik, und dort wieder von Zuständigkeit zu Zuständigkeit. Es sind das Vorgänge, die sich nicht im Gleichstrom fortschreitender Arbeit, sondern im Wechselstrom wochen- und monatelanger Leerlaufarbeit der internen Aufklärung erschöpfen.

Mit der Größe des Apparates wachsen die Massen und elektrisch gesprochen nicht nur die Kapazitäten, sondern auch die drosselnden Trägheiten. Man kann ihrer nur Herr werden durch feinste gegenseitige Abstimmung auf Resonanz, einen Zustand, der es bekanntlich ermöglicht, einen schwingungsfähigen Empfänger mit geringster Energieübermittlung von seiten eines entfernten schwingenden Senders zum kräftigen Ausschlag zu bringen. Bildlich aufgefaßt ist auch diese Funktion das Arbeitsgebiet der technischen Informationsstelle eines Werkes.

Die Werkzeuge dieser Art, welche der Vertrieb, d. h. der Akquisiteur und der Verkaufsingenieur, zur Anbahnung und zum Abschluß eines technischen Geschäftes benötigen, sind entsprechend der verfeinerten Technik und ihrer Warenkunde sehr mannigfaltig geworden, sie erfordern geduldige systematische Arbeit und laufende Ergänzung. Es gibt großzügige Verkaufsleiter, welche, getragen von der Welle guter Gelegenheiten und Beziehungen, den ganzen informatorischen Apparat von der einfachen Liste bis zum fein durchgearbeiteten Spezialbericht sehr gering einschätzen. Ein Blick hinter die Kulissen zeigt, daß diese Köpfe sich ausgiebig des Fernsprechers und des Telegramms bedienen. Der Erfolg beruht dann letzten Endes doch wiederum auf der Auswertung gepflegter Information, deren Stoff von einer Zentralstelle laufend den Verteilungspunkten zugänglich gemacht wird.

Hierbei wird eine Art geistigen Zwischenhandels getrieben, mit dem Ziel, durch wohlgeordnete, leichtfaßlich dargestellte, bildliche und textliche Unterlagen den Spezialfachmann im Rahmen des Vertriebs entbehrlich zu machen und statt seiner den Verkaufsingenieur zu stär-

ken. Dieser soll besonders auf vorgeschobenem Posten und auf einer zahlenmäßig schwach besetzten Außenstelle von zeitraubenden Rückfragen und vom Schriftverkehr so weit wie möglich entlastet sein. Die Forderung geht noch einen Schritt weiter, indem man — wenn auch nicht im Anlagengeschäft, so doch im Warengeschäft — den Schriftverkehr des Werkes nicht nur mit dem Außeningenieur und Vertreter, sondern auch zwischen diesen letzten Stellen und dem Kunden auf ein Mindestmaß beschränken will.

Die Datenliste technischer Einzelwaren ist an verschiedenen Stellen frühzeitig zu einem pädagogischen Meisterstück entwickelt worden, und oft haben fremde große Einkaufsstellen erklärt: „Wir haben großes Interesse für deutsche Waren, aber Sie müssen uns übersichtliche Datenbücher und Listen in die Hand geben, andernfalls ist der Schriftwechsel und die mündliche Verhandlung mit anschließenden Spezialangeboten für uns zu umständlich.“ Wir haben natürlich zahlreiche Ausnahmen, und es ist interessant festzustellen, daß der englische Kommissar zur Förderung des Exports, Mr. Siddoley, in einem kürzlich in der „Electrical Review“ abgedruckten Bericht seine Landsleute auf das Beispiel der aktiven Information und Werbung gewisser deutscher Firmen verweist, deren Leistungen man unbedingt zum Vorbild nehmen sollte, wenn auch die Kosten hierfür insbesondere in fremdsprachiger Aufmachung nicht unerheblich seien.

Zumal im Außenhandel mit seinen großen Entfernungen und Postwegen, aber auch im Inland und in erreichbarer Nähe des Herstellers ist der Absatz technischer Waren und Anlagen abhängig von dem sachlichen Geist der technischen Aufklärung. Dieser Geist findet seinen Ausdruck weder in der Auflagen- und Farbenzahl von Flugblättern, noch in der Schwere des Kunstdruckpapiers, noch in Rastern, Balken und Schlagworten, sondern in dem klaren behelrenden Aufbau der Listen, Beschreibungen, Behandlungs- und Betriebsvorschriften, in Presseberichten, Textanzeigen, Vorträgen, Filmen, öffentlichen Diskussionen, Ausstellungen, Messen und, besonders hervorzuheben, in der mündlichen Einzelunterrichtung. Die Arbeitsweise der kurz hinter uns liegenden Jahre hat mit ihren Schlagworten von „Tempo“ und „Aufmachung“ den ehrlich Wissensdurstigen leider vielfach enttäuscht und verwirrt. Der papierne Wald von Bäumen der Erkenntnis bestand zu einem erheblichen Teil nur aus Attrappen und Kulissen. Die Grenzen der Begriffe vom seriösen Kundendienst, der Information, Propaganda, bis zum marktschreierischen und aufdringlichen Reklame und zum plumpen Kundenfang verwischten sich in der Literatur und Presse des In- und Auslandes immer mehr.

Daß diese Sorgen des technischen Nachrichtenaustausches seit langer Zeit wuchsen und drohten, hat Dr.-Ing. Schulz für den engeren Rahmen des technischen Zeitschriftenwesens in einem vorzüglichen klaren Werk über die „Zukunft der technischen Fachpresse“ dargelegt. Mit erfreulicher Offenheit behandelt er Ursache und Folge von Erscheinungen, die wir im internen Informationswesen der Industrie längst als viel drückender empfinden als die Schriftleiter und Verleger. Denn die öffentliche Literatur stellt zu einem Teil immer noch die geschützten, soliden Umschlaghäfen geistiger Güter dar, während die industrielle Information oft mit dem Leichterverkehr auf freier Reede vergleichbar ist, wo manche nach Gewicht und Inhalt weniger kontrollierte geistige Ware verstaubt und gelöscht wird.

Der technische Fortschritt und der industrielle Wettbewerb sind fraglos trotz aller Kontrolle, Normung und Rationalisierung dem Hersteller und dem Verbraucher über den Kopf gewachsen. Große Vertretungen, insbe-

1) Nach einem Vortrag im Haus der Technik, Essen, am 29. 4. 32.

sondere Exporthäuser scheitern an der nicht zu bewältigenden technischen Warekunde ihres heterogenen Materials, und man hat nicht mit Unrecht gesagt, daß eine Hausfrau in einem Gemüseladen sachkundiger mit Rat-schlägen und Ware bedient wird als der Kunde bei industriellen Vertretungen. Diese Kritik gilt nicht dem Vertriebsmann, sondern dieser Zustand ist die zwangsläufige Folge der bisher gewohnten hastenden Wirtschaft mit ihrem Stempel: Tempo, Massenumsatz, neueste Type, unerreichter Wirkungsgrad usw. Man suchte hierdurch bewußt oder unbewußt Ausscheidungskämpfe zu erzwingen, die bei dem Mann an der Verkaufsfront bisweilen dazu führten, daß das Lager einer bestimmten Type von Geräten, Apparaten oder Maschinen noch gestopft voll lag, wenn das Stammhaus in Anzeigen und Listen bereits die unwiderruflich bessere Lösung meldete. Mode und Fortschritt seien die besten Förderer des Handels, hieß es. Wenn aber die Umsatzsteigerung unter diesen Umständen Nutzen bringen soll, so muß der Vertrieb mit dem fortschrittlichen Betrieb bezüglich der Mittel seines Werbe- und Informationsapparates an Beweglichkeit unbedingt Schritt halten.

Akquisitionshilfen

Es ist ein tragischer Widerspruch, daß dieselbe Zeit, welche technisch unbegrenzte Möglichkeiten bietet und in Forschungslaboratorien, Entwicklungsabteilungen, Versuchsfeldern und Spezialinstituten ungeheure Geistesenergien anspannt, in der Verteilung und Auswertung all dieser Errungenschaften rückständig geblieben ist, natürlich als Ganzes betrachtet, unabhängig von den beachtenswerten Erfolgen einzelner. Daß es so ist, hat man sich weniger als einen Fehler der Verwaltungen, sondern als eine Frage der technischen Erziehung zu erklären. Unsere Ausbildung pflegt allgemein mehr die Theorie und den Bau der Mittel als ihre Anwendung. Die Technologie der Industrien und Gewerbe, der Werdegang und die Verarbeitung der Gebrauchsgüter tritt im Lehrfach und in der Buchliteratur wie auch in der Firmenwerbung weit zurück hinter einer übertriebenen eingehenden Behandlung der Mittel anstatt ihres Zweckes.

Man findet für das einzelne Gerät eingehende Herstellungs- und Werkstoffbeschreibungen, diffizile Diagramme und Kurven, Wirkungsgrads- und Rentabilitätsangaben usw. z. B. für den Elektromotor, sowie das zugehörige Schaltzeug. Dagegen fehlen zusammenfassende Monographien der Gewerbe, aus denen ein Verkaufingenieur die Verbindung zwischen seinem vielseitig anwendbaren Fabrikat und dem speziellen Anwendungszweck studieren könnte. Es gibt verschwindend wenige Unterlagen hierzu²⁾.

Die Technologie der wichtigsten Konsumgüter, z. B. der Nahrungsmittel, der Fleischwaren-, Gemüse- und Frucht-konservenindustrien, die Technologie des Vergnügungsgewerbes einschließlich Hotels und Gaststätten, der Bäder und Erholungsorte, der Luxus- und Kunstgewerbe, die Technik der kommunalen Betriebe für große und kleine Gemeinden und vieler anderer wichtiger Absatzmärkte finden ihre Pflege selten in der Buchliteratur. Dieses Wissen, auf welches technische Akquisiteure eigentlich angewiesen sind, ruht zum Teil unausgesprochen, zum mindesten ungeschrieben und schwer greifbar in der Erfahrung der Gewerbetreibenden und einiger alterfahrener Unternehmer und Speziallieferanten.

²⁾ Derartige Akquisitionshilfen wurden von einigen Firmen gelegentlich zusammengestellt, um dann nach wenigen Jahren, veraltet und vergriffen, wieder zu verschwinden.

Gleichwohl sind diese Kenntnisse der Ausgangspunkt für viele technische Projekte kompletter Anlagen und auch im technischen Einzelhandel. Der Motorenverkäufer findet Berge von Büchern und Veröffentlichungen über Theorie und Aufbau seiner Maschine, Fragen, die größtenteils nur den Hersteller betreffen. Wenn jedoch die Aufgabe an ihn herantritt, eine Kaffeezink(farm) mit elektromotorischen Antrieben zu versehen, kann ihm niemand raten. Es gibt weiterhin zahllose Werke über Trockenverfahren. Wenn es sich aber darum handelt, eine Kakao-trocknungsanlage oder eine Teetrocknung einzurichten, ist nicht eine einzige Abhandlung auch von nur vier Seiten zu haben, auf Grund deren eine elektrische Beheizung und Belüftung sachgemäß entworfen und angeboten werden kann. — Der Kraftbedarf einer Reismühle, deren zur Zeit noch viele tausende in China mit dem Göpel durch Esel angetrieben werden, ist eine banale Frage und doch eine Angelegenheit, ohne deren Kenntnis kein Antriebsmotor verkäuflich ist, wenn auch alle theoretischen Eigenschaften mit den feinsten Oscillogrammen und Tafeln ausführlich beschrieben sind und die Beziehungen der fünften Nutzenharmonischen zum magnetischen Geräusch der Maschine einwandfrei festliegen.

Diese etwas extremen Beispiele zeigen immerhin, daß der Käufer und in seinem Interesse der Vertrieb auf ein Instruktionsmaterial Wert legen, welches dem Verwaltungs- und Werkingenieur ziemlich fernliegt. Andererseits werden gerade aus diesen Werkkreisen heraus die Mehrzahl aller literarischen Beiträge geliefert, welche nicht selten in egozentrischer Einstellung die wissenschaftliche Werkleistung mehr in den Vordergrund stellen, als dem Käufer interessant und von Nutzen ist.

Manche mit großem Kostenaufwand gedruckte Hauszeitung der Industrie sucht ihren Ehrgeiz darin, eine Sprache zu führen, die nur für Spezialfachleute verständlich ist. Wer es wagt, den Inhalt in gemeinverständlicher Sprache größeren Kreisen zugänglich zu machen, wird nicht immer freundlich behandelt. Und doch sind diese leider seltenen Vertreter der Aufklärung die nützlichsten Mitarbeiter des Schrifttums für das praktische Leben, denn sie bringen mitunter Gedankengänge in einer Klarheit heraus, wie sie von dem Originalverfasser selbst, in seiner einseitigen Konzentration, nicht durchgedacht werden. Die knappe sachliche Berichterstattung ist eine seltene Kunst, und jeder, der als Schriftleiter in industriellen Zeitschriften zu wirken hat, kennt diese Not genau so, wie alle diejenigen, welche mit der ungedruckten Literatur des täglichen Schriftverkehrs eines Werkes in Gestalt von Betriebs- und Montageberichten, Aktennotizen, Erläuterungsberichten usw. zu tun haben.

Die Ausgestaltung der eigenen Werbung

Kehren wir zurück zur ursprünglichen Frage, in welcher Form und auf welchen Wegen gelangt der technische Erfahrungsstoff an die interessierten Stellen? Eine schematische Übersicht zeigt uns die Aufteilung in aktive und rezeptive Aufklärung, d. h. einerseits die Abgabe von Daten nach Plan und Bedarf, z. T. identisch mit der Werbung, und andererseits das Hereinholen von Erfahrungen zur eigenen Unterrichtung des Werkes. Beide Gruppen arbeiten für bzw. empfangen ihre Unterlagen von internen und externen Stellen.

Drucksachen

Eine nähere Betrachtung ergibt nun, daß die aufzuwendenden Mittel durchaus nicht in dem Maße materiell zu sein brauchen, wie es Mode und Gewohnheit der letzten Jahre mit sich brachten.

Beginnen wir bei den Drucksachen. Der Auftragszettel an die Druckerei, welcher der Geschäftsleitung vorliegt, hat meist ein harmloses Aussehen, die Druckkosten laut Voranschlag ergeben für die einzelne Liste oder Beschrei-

bung einen Betrag, der zumal bei hohen Auflagen verschwindend gering ist. Nur selten vergegenwärtigt man sich jedoch den Werdegang mit allen zusätzlichen Aufwendungen vom Entwurf bis zum Versand. Das Manuskript wird handschriftlich entworfen, mehrmals umgestoßen, erweitert, gekürzt, mit der Maschine geschrieben, eventuell in die fremde Sprache übertragen, nochmals mit der Maschine geschrieben, überprüft, ein Voranschlag eingeholt, mit der Setzerei verhandelt, Briefe gewechselt, Fahnen und mehrfache Korrekturen gesetzt und gelesen, Bilder, Retuschen und Klischees hergestellt, Umbrüche genehmigt, zurückgezogen, neu entworfen — belastet mit Begleitbriefen, Eilboten und entsprechenden Zusatzspesen, Gebühren für Lagerung, Versand, Umschläge, Porto — und die Endsumme aller Einzelposten ergibt dann ein Vielfaches von der dem Geschäftsleiter ursprünglich vorschwebenden Summe. Die einzelnen Aufwendungen verteilen sich in der Regel auf verschiedene Abteilungen und Konten, so daß selten in Erscheinung tritt, wie beträchtlich hoch im ganzen genommen die Unkosten einer Druckschrift sind.

Unter diesen Umständen lohnt es sich jedenfalls, auf derartige Aufgaben qualifizierte Kräfte zu schalten und bereits den ersten Entwurf mit aller Sorgfalt vorzubereiten. Nicht selten wandert das gesetzte und bereits umbrochene Manuskript durch die Zensur mehrerer Dienststellen, welche in wiederholten Änderungen Aufenthalt und erhebliche Kostenzuschläge verursachen, ohne daß durch die dezentralisierte Eingriffsmöglichkeit der Instanzen immer ein informativer oder drucktechnischer Gewinn entstünde.

Aber auch das Gegenteil wird beobachtet, daß nämlich niemand die erforderliche Zeit und Konzentration aufbringt, um gediegene Vorbereitung und Kritik zu üben, oder daß die Erledigung in Händen werkfremder Kräfte ruht. Wenn man im Archiv einer industriellen Vertriebsabteilung das Informationsmaterial verschiedener Konkurrenzfirmen für ein und dieselbe technische Ware miteinander vergleicht, so erkennt man, daß unabhängig von der Größe der Firmen ein sehr verschiedener Grad an pädagogischem Informationsgeist und Liebe zur Sache aufgewendet wird. Man gewinnt ferner nebenher Einblick in scheinbar nebensächliche Dinge, die im praktischen Gebrauch von Wichtigkeit sind, z. B. Material und Mechanik des Einbandes, die Anordnung und Klassifikation eines Inhaltsverzeichnisses, Hinweise auf verwandte Literatur des Werkes und der Öffentlichkeit, Methoden der Ergänzung und Berichtigung usw. Manche bestehende Aufmachung wird hierbei als solche erkannt und wird zum Lehrmeister, wie es nicht zu machen ist.

Die Beschaffung erfolgt meist gegen Vereinbarung im regulären Austausch. Der große Vorteil hierbei besteht nicht in der Ausbeutung fremder Vorarbeit, sondern darin, daß man leicht geneigt ist, das Informationsmaterial der eigenen Firma ohne solche Vergleiche einseitig einzuschätzen. Wie ein Anzeigenentwurf für sich allein äußerst gut wirken kann und doch im Rahmen der Zeitschrift zwischen andern schwer enttäuscht und verschwindet, so kann man sich an Hand eines derartigen Archivs in die Lage des Kunden versetzen, der nach der Ausschreibung eines Auftrages die Angebote der bewerbenden Firmen unter ähnlichen Verhältnissen einander gegenüberstellt.

In einer Zeit knappen Bedarfs, bei eingeschränktem Personal und kleinen Etatsmitteln, wird nun sowohl der

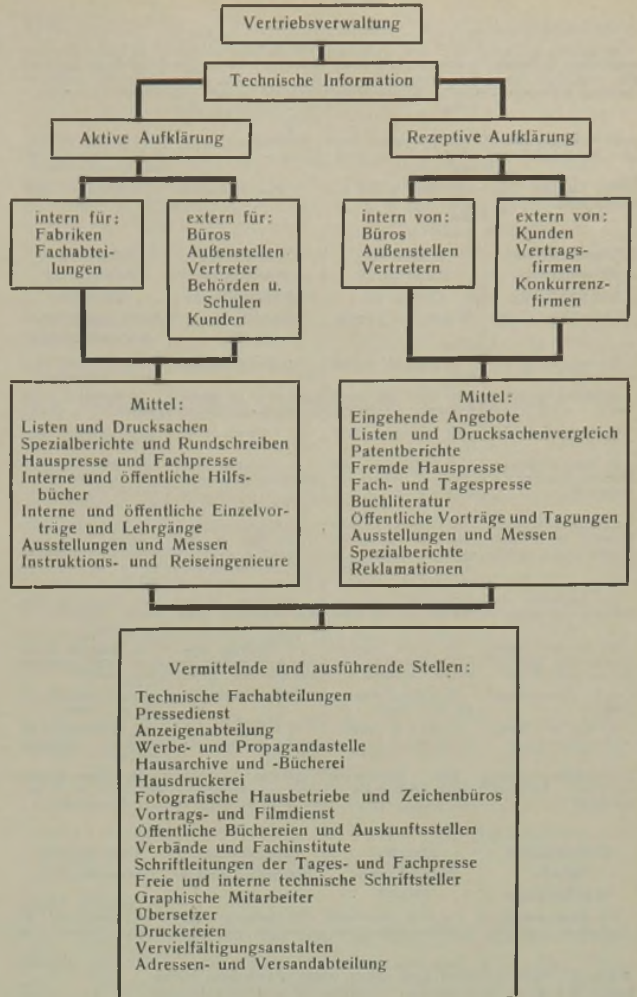


Abb. 1. Organisationsschema für das Informationswesen eines industriellen Betriebes

Kunde wie der Bewerber Wert darauf legen, daß die suggestiven Mittel der Aufmachung hinter dem informativen Wert der Drucksache zurücktreten, abgesehen von Gebrauchswaren des Alltags. Man will mit geringstem Zeitaufwand erfahren, worauf es ankommt, und was geboten wird.

Fragebogen

Von diesem Gesichtspunkte aus kommt eine besondere Bedeutung dem Fragebogen zu. Manche Hersteller betrachten den Fragebogen seit langem als einen der wichtigsten Bestandteile des akquisitorischen Werkzeuges und des Angebotes. Er zwingt den Kunden wie den Verkäufer in technischer Hinsicht zu strengster Verhandlungsdisziplin in allen Punkten, er ist eine Erinnerungskrücke für alle Beteiligten, auch für die kundigen Fachleute und erspart viele zeitraubende Rücksprachen und Briefe.

Der Verfasser hatte Gelegenheit, die interessante Literatur der Fragebogen bei vielen hundert Firmen des Maschinenbaues und der Elektrotechnik in Deutschland zu studieren und durfte vor einigen Monaten die einheitlich überarbeitete Sammlung eines Teiles der Unterlagen im Vertrieb des VDI-Verlages in viersprachiger Ausgabe herausbringen. Hiermit wurde eine Aufgabe erledigt, welche unzählige tüchtige Vertreter und Exporteure in Reisekarteten und Taschenbüchern, in Form mühseliger persönlicher Notizen, zu lösen versuchten. Abb. 2 zeigt das vierspaltige und viersprachige Bild einer Seite aus dem „Hilfsbuch für den technischen Außenhandel“. Es enthält in seinem zweiten Teil andere wichtige Daten in Form von Tafeln.

(2) Angabe, ob vorgeschriebene Normalien oder einfachere Konstruktion erwünscht.	(2) State whether prescribed standards for their construction or simpler construction desired.	(2) Indiquer si l'on désire une construction répondant aux prescriptions normales ou une construction plus simple.	(2) Indicar si se desea construcción según determinadas normas o construcción sencilla.
(3) Verlegung (Eisen- oder Holzschwellen).	(3) Permanent way (steel or wooden sleepers).	(3) Poso sur traverses (en fer ou en bois).	(3) Sistema de colocación (traviesas de hierro o de madera).
(4) Lageplan mit Gleisführung.	(4) Plan of site together with lay-out of track.	(4) Plan de situation avec tracé.	(4) Plano de situación con disposición de la vía.
Elektrischer Werkzeugmaschinen-Einzelantrieb	Electric Individual Drive of Machine Tools	Commande électrique individuelle de machines-outils	Impulso individual eléctrico para máquinas-herramientas
(1) Art der Werkzeugmaschine.	(1) Kind of machine tool.	(1) Genre de machine-outil.	(1) Naturaleza de la máquina-herramienta.
(2) Modell und Fabrikat.	(2) Type and manufacturer.	(2) Type et marque de fabrication.	(2) Modelo y procedencia.
(3) Kraftbedarf (P.S.).	(3) Power input (H.P.).	(3) Puissance nécessaire (en ch).	(3) Consumo de energía (HP).
(4) Nennschlußdaten, Stromart, Spannung, Periode, Drehzahl.	(4) Supply data: kind of current, voltage and frequency.	(4) Conditions d'alimentation en courant, nature du courant, tension, fréquence.	(4) Condiciones de la red de alimentación, clase de corriente, tensión, frecuencia.
(5) Kleinste und größte Drehzahl der (Stufen-) Scheibe, Rechts-, Linkslauf.	(5) Lowest and highest speeds of the (step-) pulley, clockwise or anti-clockwise rotation.	(5) Vitesse minimum et maximum du cône (à gradins), marche à droite, marche à gauche.	(5) Velocidad máxima y mínima de la polea (escalonada), marcha hacia la derecha o izquierda.
(6) Stufenzahl der Scheiben, Stufenreihe.	(6) Number of steps of pulley, ratio of steps.	(6) Nombre de gradins, rapport de transmission.	(6) Número de escalones, relaciones de transmisión.
(7) Größter Durchmesser der (Stufen-) Scheibe (mm), Skizze.	(7) Largest diameter of the step-pulley (mm or inch) — sketch.	(7) Diamètre maximum de la poulie à gradins (en mm). Dessin.	(7) Diámetro mayor de la polea escalonada (mm), croquis.
(8) Drehrichtungswechsel?	(8) Reversal of direction of rotation?	(8) Marche réversible?	(8) ¿Inversión del sentido de marcha?
(9) Art der Nebenantriebe mit Skizze.	(9) Kind of auxiliary drives, sketch.	(9) Genre des commandes auxiliaires, dessin.	(9) Naturaleza de los impulsos secundarios, croquis.
(10) Maßskizze, Photos der Werkzeugmaschine.	(10) Dimensioned sketch, photographs of the machine tool.	(10) Plan d'encombrement et photographie de la machine-outil en question.	(10) Croquis acotado, fotografías de la máquina-herramienta.
Elektrische Windkraftanlage	Electric Wind-Power Plant	Installation aéroélectrique	Instalación aero-eléctrica
(1) Windverhältnisse, Vorkommen regelmäßig.	(1) Wind conditions: prevailing winds during	(1) Conditions météorologiques, présence de	(1) Condiciones del viento, existencia de

Abb. 2. Musterseite aus dem viersprachigen Hilfsbuch für den technischen Außenhandel (VDI-Verlag)

Manche Industrien haben das bewährte Mittel des technischen Fragebogens als Informations- und Erziehungsunterlage bisher wenig oder gar nicht ausgebildet. Sie benutzen die Spezialliste, das Spezialangebot und die mündliche bzw. schriftliche Auskunft von Fall zu Fall. Im Warenvertrieb mag dies mehr oder weniger zu Recht bestehen. Bei dieser Methode konzentriert sich die Erfahrung „worauf kommt es technisch an“ auf wenige Wissende des Berufes. Die Folge ist, daß das Exporthaus und der Allround-Ingenieur in Shanghai oder Bombay Schwierigkeiten bei der Einleitung ihrer Besprechungen über ein Projekt haben, zu dessen Auftraggeber oder entscheidender Dienststelle man vielleicht die besten Verbindungen hat; man verfügt aber nicht über die technische Sachkenntnis, um zu verhandeln. Es fehlt nicht selten der Wortschatz und die Terminologie.

Die Verteilung des Informationsmaterials

Bei dem Vertrieb technischer Waren und Anlagen müssen wir uns ja immer vergegenwärtigen, daß im Auslande, bisweilen auch bei den mittleren und kleinen Firmen im Inlande, keine festen Niederlassungen arbeiten. Stattdessen stellt die Vertretung, der Exporteur und der Importeur ein vielseitiges technisches Warenhaus dar, und zwar mit dem nachteiligen Unterschied, daß es keine warenkundigen Rayonchefs gibt, jedenfalls nicht in dem Sinne, wie es für technische Aufgaben erwünscht wäre. Es wird vielmehr vorzugsweise kommerziell vermittelt. Daher kann auch nicht erwartet werden, daß die eingehenden Drucksachen technischer Stammhäuser im Vertriebs-

büro einer solchen Außenstelle studiert oder auch nur derart registriert werden, daß man im Bedarfsfalle schnell hierauf zurückgreifen kann.

Große technische Exporteure erfanden daher als Notbehelf einen zwangsläufigen Synchronismus mit ihren Vertriebsstellen, indem sie fertige gefüllte, nach bestimmtem System geordnete kleine Schränke als Filialarchiv überwiesen. Jeder Nachtrag, gleich welcher Herkunft, aus eigenen Fabriken oder fremden Werken wandert in regelmäßigem Turnus mit einem Avis gleichzeitig an alle Empfänger, und ohne Bemühung der auswärtigen Geschäftsleitung wird jedes Zweigarchiv von dem jüngsten Stift in mustergültiger Ordnung gehalten. Es gibt keine Zweifel des Ablegens und des Wiederfindens. Ein solches ferngesteuertes, dezentralisiertes Archiv entlastet fühlbar den gesamten Schriftverkehr.

Die hierin aufgespeicherten Drucksachen in Form von Beschreibungen, Flugblättern, Preisblättern, Abbildungen usw. sind ihrer Natur nach größtenteils knapp und nüchtern gehalten. Infolge der für eine Drucklegung notwendigen Mindestauflage ist eine Neubearbeitung nur in mehr oder weniger großen Abständen durchführbar, und die Ursprungsdaten liegen unter Umständen einige Jahre zurück. Den Ausgleich suchen viele Firmen durch laufende Veröffentlichungen in der Tages- und Fachpresse, deren Sonderdrucke behelfsmäßig verwendet werden, oder man hat eine eigene Hauspresse. Leider beobachtet man in diesen Organen oft eine zu breite Form der Darstellung. Sie ist, wenn man ehrlich sein will, nicht ein Mangel an Verständnis für die flüchtig durch ihre Zeitungen hastenden Leser, sondern auf rein vitale Interessen zurückzuführen. Der berechtigte Wunsch nach knapper Bildberichterstattung (etwa nach dem Muster der „VDI-Nachrichten“, der technischen Blätter der „Deutschen Bergwerkszeitung“, der „Zeitschrift für Organisation“, in leichter Form auch „Technik für Alle“ oder „Wissen und Fortschritt“) ist eine Kostenfrage des Herausgebers mit Rücksicht auf die teuren Zeichnungen, Retuschen und Druckstöcke, und der an sich begehrte textliche Kurzbericht ist eine Begebungsfrage und Honorarangelegenheit der Verfasser.

Diese sehr realen Punkte verhindern die Anpassung des technischen Zeitschriftenwesens an den Durchschnittsleser und auch an die Ansprüche mancher qualifizierten Leser. Denn die Tatsache einer allgemeinen Lesemüdigkeit ist nicht zu leugnen. Man hat das geruhige Lesen und Aufnehmen verlernt, eigentlich weniger aus tatsächlichem Mangel an Zeit im landläufigen Sinne, als aus psychologischen Gründen, aus mangelnder Willenserziehung zur eingehenden Sammlung.

Bei vielen spielt auch eine gewisse Zurückhaltung gegenüber allem Gedruckten mit, nachdem wir in den hinter uns liegenden Jahren einen weitgehenden Mißbrauch der Druckerwärme und eine Art geistiger Inflation erlebt haben, in der mehr oder weniger jeder jedes schreiben durfte. So ergab sich auch für die Fachpresse ein neuer Maßstab.

In dem Grade, wie die reflektierenden Flächen der Selbstbespiegelung von verhältnismäßig wenigen grundlegenden Erfahrungen und Erkenntnissen träber werden, wird das verwirrende, z. T. in künstlicher Bewegung gehaltene Kaleidoskop fortan in weniger Variationen spielen, und die bunten Steinchen selbst werden, einmal zur Ruhe gekommen, auf allen Gebieten endlich wieder einer gediegenen kritischen Betrachtung und Bewertung zugänglich. Auf keinem Gebiete sind Tempo und Qualitätsarbeit so feindlich gegeneinander gerichtet, wie im Schrifttum des Informationswesens.

Kultur und geistige Arbeit haben es mit dem Pendel gemeinsam, daß ihr höchstes Tempo im Augenblick geringster Beschleunigung, d. h. stets im tiefsten Punkte der Bahn beobachtet wird. Der Rückgang der Geschwindigkeit ist erfreulicherweise zugleich das sicherste Anzeichen des aufsteigenden Astes unter Ansammlung statischer Energie für ein neues starkes Potentialgefälle. Dieses einfache physikalische Bild gibt Trost in einem Augenblick rückläufiger und gebremster Dynamik. So liegt in der periodischen Schwingung des Wechselstroms eine zukunftsbejahende Weltanschauung, die in jeder Situation, sei es in den stagnierenden

Umkehrpunkten, sei es im sausen den Durchgang durch die Nulllinie, den besinnlichen Geistesarbeiter wie den nüchternen Zweckmenschen zum Fortschritt ermuntert.

Wenn man die Wirtschaftslage in diesem Sinne betrachtet, so lautet der Wahlspruch zur Zeit, verhaltend Kräfte zu speichern, zu ordnen, zu sichten, zu lehren, aufzuklären und zu erziehen. Nach den Jahren rastloser Routinearbeit drängt es unzählige Ingenieure zu menschlicher und fachlicher Vertiefung. Sie erwarten Anleitung und Führung in erster Linie aus dem engeren Kreise ihrer Arbeitsgemeinschaft, den literarischen Büros, den Zeitschriften, der Buchliteratur, den Vorträgen und Filmen. Aber gerade jetzt erleben sie es zu ihrer Enttäuschung, daß die Zeitschriften abbestellt, die Ausbildungskurse eingeschränkt, bewährte Lehranstalten aufgehoben werden müssen, die Informationsliteratur sparsam wirtschaftet, gute Bücher schwer zu leihen und käuflich nicht zu erschwingen sind. Nur wenige Stellen pflegen systematisch derartige Veranstaltungen unter strenger Auswahl des Stoffes und der Referenten.

Als Rettung winken die zahllosen öffentlichen und privaten Archive, Auskunft- und Beratungsstellen. Ihre Inanspruchnahme erfordert für den Benutzer immerhin eine gewisse Kenntnis der Materie. Denn all jene Institute setzen voraus, daß man formulierte Fragen stellt und weiß, was man will. Ohne dies kann der beste Archivar seine Schätze nicht bereitstellen.

In diesem Zusammenhang ist die „Vermittlungsstelle für den technisch-wissenschaftlichen Quellennachweis“ des Deutschen Verbandes Technisch-Wissenschaftlicher Vereine zu nennen. Eine Übersicht der angeschlossenen Auskunftstellen ist kürzlich im Buchhandel erschienen.

Fehlergebnisse und Enttäuschungen sind stets darauf zurückzuführen, daß man von den an sich toten Papiermassen und Bildern etwas erwartet, was nur in seltenen Fällen, nämlich in dezentralisierten Spezialarchiven geboten werden kann. Im allgemeinen ist der Archivar nur ein Verkehrspolizist, der dem Fußgänger über den Damm hilft, wenn er weiß, wohin er will. Und auch die Karteien sind nur Verkehrsampele für den Wissenden. Ein Fremder kann sich und seine Zeit leicht verlieren. Die rezeptive Information, das richtige Suchen und Fragen läßt sich nicht mechanisieren, es bleibt immer individuelle Arbeit des denkenden und kombinierenden Menschen. Leider wird sowohl in Büchern wie in Zeitschriften die früher geübte Gewohnheit ausführlicher Quellenvermerke in Fußnoten und Übersichten nicht mehr so gepflegt, wie es der Wissensdurstige wünschen muß, um sich schnell an das Ziel der Erkundung heranzupirsen. Seitdem die Fachliteratur zu einem erheblichen Teil von einseitig gebundenen Autoren bestritten wird, welche bewußt oder unbewußt ihr Unternehmen bevorzugen, ist in dieser Beziehung dem überparteilichen Berichtersteller und der guten Fachpresse eine dankenswerte Aufgabe verblieben bzw. neu erstanden. So wertvoll die Spezialliteratur der Unternehmungen ist, werden zusammenfassende neutrale Berichte immer dem offiziellen gediegenen Fachblatt vorbehalten bleiben.

Als schätzenswerter Wegweiser, in dem auch der Praktiker manchen guten Wink findet, ist in diesem Zusammenhang das kürzlich neuerschienenen Büchlein von Prof. Heyde „Die Technik des wissenschaftlichen Arbeitens“ zu erwähnen. Die Kunst, andere aufzuklären, setzt ja voraus, daß man zunächst die Technik der persönlichen Information beherrscht und es versteht, sich selbst mit geringem Zeit- und Arbeitsaufwand zu unterrichten. Es mag daher absonderlich klingen, wenn

empfohlen wird, diesen Punkt zum Gegenstand besonderer frühzeitiger Erziehung zu machen, d. h. Anweisung zu geben: Wie liest man Bücher, Zeitschriften und Drucksachen. Es gibt ein vorzügliches Buch: „Wie lese ich den Handelsteil einer Zeitung?“, man sollte ein ähnliches Werk als Wegweiser für die technische Literatur im weitesten Sinne bearbeiten. Hiermit würde das Schrifttum des technischen Propagandawesens eine wertvolle sachliche Bereicherung erfahren. Auch sei darauf hingewiesen, daß wir zwar ein hervorragendes Handbuch der politischen Weltpresse, bearbeitet vom deutschen Institut für Zeitungskunde, besitzen, daß man aber die internationale Fachpresse in sehr unvollständigen Angaben teils in dem Adreßbuch des Börsenvereins der deutschen Buchhändler, teils in dem Zeitungskatalog von Mosse verstreut findet. Auch dies dürfte eine wichtige industrielle Verlagsaufgabe zur Förderung der internationalen Information sein.

Die Photographie im Dienste der Berichterstattung

Die Technik der praktischen Auskunfterteilung und die Ausgabe von einzelnen Unterlagen hat in den letzten Jahren durch die Photographie fraglos eine große Unterstützung erhalten. Die Möglichkeit in größeren Büchereien, z. B. in der preußischen Staatsbibliothek, unter Verzicht auf das Mitnehmen des Originals in wenigen Stunden billige Photostate von den benötigten Texten mitzunehmen oder mit der Post zu erhalten, bedeutet einen außerordentlichen Fortschritt, der von der Industrie auch intern als billiger Ersatz der Schreibmaschinen verwendet wird, zumal da die Abzüge originalgetreu und fehlerlos kein Korrekturlesen erfordern, und in jedem Format verkleinert oder vergrößert werden können. Vor allem die Bildreproduktion hat sich in Form von Stehbildstreifen für Informationszwecke nützlich erwiesen.

Der Film

Viel verbreiteter ist im Dienst der Information allerdings der Bewegungsfilm und neuerdings auch der Tonfilm. Die überwiegende Mehrzahl aller Filme der Industrie ist repräsentativ und werbend aufgezogen, was durchaus kein negatives Werturteil bedeutet.

Der kürzlich in Berlin veranstaltete Reklametag 1932 ließ erkennen, daß Information und Werbung nicht scharf zu scheiden sind und oft ineinander übergehen. Nur sollte man ein Publikum, das Belehrung erwartet, nicht mit plumpen Attacken von Superlativen über die Leistungsfähigkeit der betreffenden Firma überraschen, wie überhaupt der Bewegungsfilm aus verschiedensten Gründen vorzugsweise der neutralen Gemeinschaftswerbung vorbehalten bleiben wird. Hierzu führen bereits die Kosten der Herstellung und Verbreitung.

Die Anzeige

Ein brauchbares Mittel zur Verbindung von Information und Werbung dürfte immer noch die durchgearbeitete Anzeige sein. Der Anzeigenteil guter Zeitungen ist die aktuellste Auskunftstelle und wird in der Tages- und Fachpresse von den Lesern mindestens so wichtig genommen wie der Textteil.

Wenn dieses Instrument richtig gespielt wird, verfügt man über eine große Skala geistiger und sinnlicher Schwingungen, für die auch ein sparsam gebrauchender und verbrauchender Mensch bzw. eine Werkgemeinschaft empfänglich ist. Dabei wirkt eine gut aufgesetzte Achelseite oft erfolgreicher als die nicht durchgearbeitete ganze. Das Inserat strahlt informativ und suggestiv nur soviel Energie aus, als man hineingearbeitet hat, sein Erfolg ist keine Funktion der bezahlten Fläche, sondern der Vorbereitung. Man kann auch mit kleinerem Raum

auskommen, ohne in Zeiten der Depression die Propaganda durch die Presse einzustellen.

Das Nachrichtenwesen einschließlich der rezeptiven und aktiven Information ist jedenfalls die Basis aller Unternehmungen, im Wirtschaftskrieg der Handelsmächte wie im Ringen der Gruppen und Einzelunternehmen um die Märkte und die Käufer.

Wir können nicht mit den Worten eines Pazifisten von 1914 sagen: „Ich nehme keine Notiz vom Kriege“. Es bleibt uns vielmehr, wie *Jaspers* in seinem vielgelesenen Göschensbändchen „Zur geistigen Situation der Zeit“ darlegt, nur eine Wahl: In die Welt oder einsam gegen die Welt. Das heißt vom Standpunkt der Industrie: Werben oder Verzichten.

Trotz Zoll, Valuta und Devisenzuteilung bleibt ein gewisser Verschleiß und Verbrauch an Waren und Ersatzteilen bestehen. Wenn auch bedürfnisloser aber doch nicht ohne Ansprüche, wachsen immer neue Menschen in die Wirtschaft hinein. Sie wollen umworben und informiert werden. Je oberflächlicher und flacher die Zeit, um so schlechter das Gedächtnis, um so notwendiger die wiederholte Erinnerung. Hierfür gibt es kaum ein Mittel von größerem Wirkungskreis als die Presse. Selbst der weit streuende Rundfunk steht hinter ihr zurück, weil die optischen Mittel von Text und Bild einen erheblich günstigeren Resonanzboden für Wahrnehmung und Phantasie bieten als das indirekt gesprochene Wort³⁾.

Daß man weder durch verstandesmäßige noch durch suggestive Aufklärung einen Absatz in beliebigem Grade schaffen und aufrechterhalten kann, wissen wir. Aber ebenso sicher ist, daß wir in den Grenzen des Möglichen schlechte und gute Information betreiben können. Mancher Abschluß auf ein oder mehrere Dutzend ganzseitiger Anzeigen wurde mit verhältnismäßig großem Kostenaufwand vorgenommen und der teure Raum dann kurz vor Redaktionsschluß irgendwie gefüllt. Wir werden dies allerdings selten da erleben, wo ein individuelles Unternehmerinteresse hinter der Werbung steht.

Aktive und rezeptive Aufklärung Hand in Hand

Die Überlegung, daß aktive Werbung nicht intuitive Angelegenheit der Rührigkeit, sondern die Schlußhandlung eingehender, stiller, vorbereitender, rezeptiver Informationsarbeit, Markterkundung und Unterrichtung innerhalb des Unternehmens sei, setzte erst ein, als große Summen ohne solche Vorarbeit bereits verschwendet waren. Die Marktanalyse: wer kann, wo, was gebrauchen, und mit welchen optischen und akustischen Nachrichtenmitteln muß ich wen darüber aufklären, wurde praktisch meist weniger gepflegt, als man nach den Aufwendungen für die äußerlich in Erscheinung tretenden Werbemittel vermuten mußte.

Die eingangs gezeigten Aufstellungen der Hilfsmittel mit all ihren neugeschaffenen Berufsbezeichnungen und industriellen Spezialbeamten täuschen vielfach durch die Fülle ihrer äußeren Technik über die mangelnde Strategie und Systematik hinweg. Man weiß, daß diese Dinge nicht wie der mathematische Ansatz zu einer Gleichung mit zwei Unbekannten, einer willkürlichen und einer abhängigen Variabel, zu behandeln sind, zumal als wichtigste unbekannteste Größe meist der kreditwürdige Kunde fehlt. Auch ist eine Erfolgskontrolle immer nur

3) Zur Demonstration der vielen Möglichkeiten einer Werbung für dieselbe technische Gebrauchsware zeigte der Vortragende eine größere Zahl schwarzer und farbiger Beispiele der technischen Propaganda verschiedener Firmen.

mittelbar und mit zeitlicher Nacheilung möglich. Aber eines steht fest, daß auch der verringerte Austausch von technischen Waren nur zustande kommen kann, wenn Hersteller und Abnehmer sich gegenseitig durch Bekanntgabe von Leistungsfähigkeit und Bedarf in bester Fühlung halten.

Mit der zur Zeit fortschreitenden Einschränkung des akquisitorischen Apparates leidet naturgemäß auch die persönliche technisch-wirtschaftliche Berichterstattung der Außenvertreter. Damit entbehrt das einzelne Unternehmen wichtige Spezialergänzungen zur öffentlichen Berichterstattung der offiziellen Presse und der Handelsorgane. Der Fachpresse erwächst unter diesen Umständen die schwere Aufgabe, sich trotz der allgemeinen Rückgänge ihrer Einnahmen für Anzeigen, der kostspieligen und verantwortlichen Marktbeobachtung zu widmen, welche sich das einzelne Unternehmen noch weniger als früher leisten kann. Ein öffentlicher oder vertraulicher Dienst in dieser Richtung dient nicht nur der Industrie, deren Spezialinteressen das jeweilige Fachblatt vertritt, sondern dürfte rückwirkend das Anzeigengeschäft fördern. Hierzu gehört auch die von einigen Exportverlegern seit langem geförderte „Bedarfsanzeige“ in Ergänzung zur Lieferantenanzeige.

Schlußwort

Bei der Wiedergabe des vorliegenden gekürzten Vortrags schien dem Verfasser die gelegentliche Schärfe der offenen Beurteilung in einem Kreise von Hörern bzw. Lesern gestattet, die gewohnt sind, sich mit diesen Fragen teils freundlich, teils feindlich auseinanderzusetzen und in ingenieurmäßiger Denkart aus jeder negativen Erkenntnis den Ansporn zu positiven Maßnahmen schöpfen. Diese positive Einstellung ist dahin zusammenzufassen, daß man das industrielle Informationswesen, wenn es auch im äußeren Aufwand schlechter werden muß, in seinem geistigen Kern nach Kräften fördert und nicht als sogenannte „unproduktive“ Aufgabe betrachtet.

Obwohl im Ausland neue Industrien entstanden und in jeder Weise geschützt und bevorzugt werden, haben wir zahlreiche Spezialleistungen anzubieten, für welche ein tatsächlicher Bedarf trotz Zöllen und Gesinnungspropaganda den Ausschlag gibt. Dieser ist durch die jeweiligen Landesbedingungen gegeben. Er braucht nicht künstlich geweckt, sondern lediglich erkannt zu werden. Hierfür lohnt es sich auch heute noch, alle Mittel des industriellen Informationswesens einzusetzen. Allerdings eingedenk, daß sie nicht Selbstzweck, sondern dienende Gehilfen des gesunden Menschenverstandes im Vertrieb bleiben. Alle Erfolge sind letzten Endes weniger Sache des Papiers und vielmehr der individuellen Initiative.

Empfehlenswerte Literatur

Technik des wissenschaftlichen Arbeitens. Prof. Dr. E. Heyde, 1931. Junker u. Dünhaupt Verlag, Berlin.

Zur geistigen Situation der Zeit. Prof. Dr. Jaspers, Heidelberg, 1931. Göschensammlung Band 1000, Verlag W. de Gruyter, Berlin.

Um die Zukunft der techn. Fachpresse. Dr.-Ing. K. Schulz, 1931. VDI-Verlag, Berlin.

Das techn. Auslandsgeschäft vom Gesichtspunkt des industriellen Stammhauses. Dr.-Ing. Kurt Lubowsky, Berlin 1931. Verlag J. J. Arnd, Leipzig.

Hilfsbuch für den technischen Außenhandel. Dr.-Ing. Kurt Lubowsky, Berlin 1931. VDI-Verlag.

Handbuch für den Außenhandel 1932. Verlag J. J. Arnd, Leipzig 1932.

ARCHIV FÜR WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

Grundlagen der Wirtschaftsdynamik

Von Dr.-Ing. OTTO BREDT, Berlin

Vorwort: Der Ingenieur ist vielfach geneigt, die Technologie als die eigentliche Grundlage eines jeden Wirtschaftsvorganges und damit auch der Wirtschaft schlechthin anzusehen. Bestimmt sie doch als Lehre von den Mitteln und Methoden zur Schaffung, Erhaltung und Bereitstellung gebrauchsfertiger Güter und damit letzten Endes auch als wesentlicher Bestandteil der eigentlichen Güterkunde die Grenzen und Möglichkeiten einer jeden praktischen Verwirklichung. Technologisch einwandfreier und zweckmäßiger Aufbau und Ablauf sind es daher, nach denen der Ingenieur zunächst eine Wirtschaft beurteilt. Durch sie erstrebt er die planvolle Ordnung und sinnvolle Regelung von Erzeugung, Verteilung, Verbrauch, d. h. also die Organisation des eigentlichen Güterverkehrs im inneren und äußeren Betrieb. Als Maßstab dient ihm hierbei die von dem Betriebe jeweils „geleistete“ Menge (Ausmaß und Tempo), die er ihrerseits wiederum entweder nach dem Verwendungszweck (Gütegrad) oder nach dem Beschaffungsaufwand (Wirkungsgrad) für den einzelnen Fall abzuwägen versucht. Stets aber ist es die Schaffung, Erhaltung und Bereitstellung gebrauchsfertiger Güter, auf welche der Ingenieur zunächst sein Augenmerk richtet, ganz gleich, ob es sich hierbei um das Erzeugnis selbst, um die Mittel und Methoden zu seiner Gewinnung oder um den arbeitenden Menschen als höchstes Werkzeug wirtschaftlicher Produktivität handelt.

Nun sind es aber — und das kann nicht oft und nicht deutlich genug einem jeden Ingenieur vor Augen geführt werden — nicht etwa nur die technologischen Voraussetzungen, welche den Verkehr, Zustand und Erfolg einer Wirtschaft bestimmen, so wichtig diese naturgemäß auch aus den eingangs erwähnten Gründen sind. Tritt doch hier in den bisher nur technologisch gesehenen Wirtschaftsprozess der handelnde Mensch als entscheidender Faktor. Der aber ist nicht etwa nur ein Werkzeug des Schaffens und damit ein Mittel zum Zweck, sondern vor allen Dingen ein lebendiges Wesen, das Lebensbedürfnisse und Lebensziele besitzt, die es wirklich oder vermeintlich zu erfüllen und zu erreichen bestrebt ist, und die es darum ihrerseits auch in seinen Handlungen nach dieser oder jener Seite hin maßgebend beeinflussen. Damit aber taucht der Bereich der eigentlichen Wirtschaft auf, oder mit andern Worten die Ökonomie, welche als Lehre von den Gesetzen der Eigenwirtschaft (Haus) infolge des gegenwärtigen Notstandes breiterer Volksschichten seit geraumer Zeit im Vordergrund der allgemeinen Erörterung steht. Ist es doch der Kampf um Dasein und Lebensgeltung gerade dieser Eigenwirtschaften, der — wenn er auch nicht etwa ausschließlich die menschlichen Handlungen bestimmt — trotzdem gerade heute maßgebend den Gang der tatsächlichen Entwicklung beeinflusst. Und zwar gilt dies, ganz gleich, ob es sich hierbei um die Wirtschaft eines Einzelnen oder einer Gemeinschaft handelt, ob man sie eingebettet als Teil eines größeren Ganzen oder für sich als selbständiger Lebensträger betrachtet.

Diese zunächst an den Menschen und die menschliche Gesellschaft und nicht etwa von vornherein auch an das einzelne Erzeugnis gebundene Wirtschaft aber ist ihren ureigensten Gesetzen unterworfen, welche als Gesetze des wirtschaftenden „Ich“ und seiner Gemeinschaft an sich gefunden, erforscht und beachtet werden müssen. Denn wenn sie auch in ihrer Anwendung selbstverständlich niemals völlig unabhängig von den technologischen Voraussetzungen der eigentlichen Güterprozesse auftreten können, so sind sie doch notwendigerweise zunächst einmal stets durch das menschliche Ich und seine Gemeinschaft, d. h. also subjektiv und individuell bedingt und nicht nur von physiologischen, sondern auch psychologischen und soziologischen Faktoren bestimmt. Eine

jede Lehre von den Gesetzen der Eigenwirtschaft (Ökonomie) wird also stets, unter gleichzeitiger Würdigung der jeweils gegebenen sonstigen Verhältnisse, von dem menschlichen Ich und seinen wechselseitigen Beziehungen im Rahmen einer Wirtschaftsgemeinschaft auszugehen und hier insbesondere die wirtschaftlichen Handlungen nach Ursprung und Zweck aufzudecken haben. Sind es doch gerade diese menschlichen Handlungen, welche im Wechselspiel ihrer inneren und äußeren Ursachen und Wirkungen (Kausaldynamik) den Gang einer Wirtschaft entscheidend bestimmen und damit theoretisch erkannt und praktisch beherrscht werden müssen. Nur wenn es gelingt, auf diese Weise Technologie und Ökonomie getrennt zu klären, um sie dann wiederum in der Nutzanwendung zur Synthese von Technik und Wirtschaft zu fassen und gemeinsam in den Dienst der Gesamtheit zu stellen, wird es möglich werden, auch praktisch brauchbare Wege und Formen zu finden, mit denen zum Nutzen des Einzelnen wie der Gesamtheit in Zukunft gewirtschaftet werden kann. Hier steht zunächst nur die Aufdeckung der Grundlagen der Wirtschaftsdynamik zur Erörterung.

Überlegung

1. Die Dynamik der Handlungen

Eine jede wirtschaftliche Betätigung setzt zunächst einmal eine menschliche Handlung voraus. Das gilt, ganz gleich ob diese Handlung nun bewußt oder unbewußt, unmittelbar oder mittelbar, physiologisch oder psychologisch die Befriedigung eines Bedürfnisses oder die Erreichung eines Zieles bezweckt.

Losgelöst vom Handelnden selbst äußern sich derartige Handlungen als einfache Verkehrsakte, auf Grund deren in irgendeiner Weise die eigentliche Güterbewegung von Stelle zu Stelle erfolgt. Und gerade die Folge dieser sich als Güterbewegung äußernden Verkehrsakte ist es, welche die neuzeitige Wirtschaftslehre vom Handelsverkehr als „Verkehrswirtschaft“ festzuhalten und zu erforschen versucht.

Betrachtet man eine solche Handlung vom Standpunkt des Handelnden selbst und im Rahmen der gerade ihm gegebenen Gemeinschaft, so erkennt man, daß eine jede Handlung und damit auch jeder Verkehrsakt zunächst einmal durch den inneren und äußeren Zustand¹⁾ des Handelnden im Felde dieser Gemeinschaft bestimmt wird. Darüber hinaus aber wirkt sie sich auch in einer inneren und äußeren Zustandsveränderung aus, die ihrerseits wiederum die Grenzen und Möglichkeiten und damit die Voraussetzungen für die nächste Handlung in dieser oder jener Richtung beeinflusst.

Will man also die Folge der vorher erwähnten Verkehrsakte und damit der Handlungen selbst nach Ursache und Wirkung in Wahrheit bestimmen oder gar in ihrer Entwicklung aus irgendwelchen Gründen beherrschen, so wird es vor allen Dingen notwendig, die Auswirkung einer jeden Handlung auf den inneren und äußeren Zustand des Handelnden selbst und damit die Voraussetzungen für die zukünftige Handlung zu ermitteln. Dabei kann es zunächst ganz dahingestellt bleiben, für welche Handlung sich der Handelnde auf Grund dieser Voraussetzungen im nächsten Vorgang entscheidet.

2. Der Viertakt im Handelsverkehr

Äußert sich die wirtschaftliche Betätigung als Tausch, so tritt das handelnde „Ich“ in Beziehung zum handelnden „Du“. Kommt doch ein jeder Tausch erst aus dem Wechsel von Leistung und Gegenleistung zwischen dem Ich und dem Du zustande. Der sich daraus ergebende „Handel“ besteht also in Wirklichkeit stets aus zwei Akten, welche trotz ihrer durch den Tausch

¹⁾ Vgl. „Individualwirtschaft oder Planbewirtschaftung?“, Techn. u. Wirtsch., Heft 3 (März) 1932, Seite 49 f. („I. Die Dynamik der Wirtschaft“).

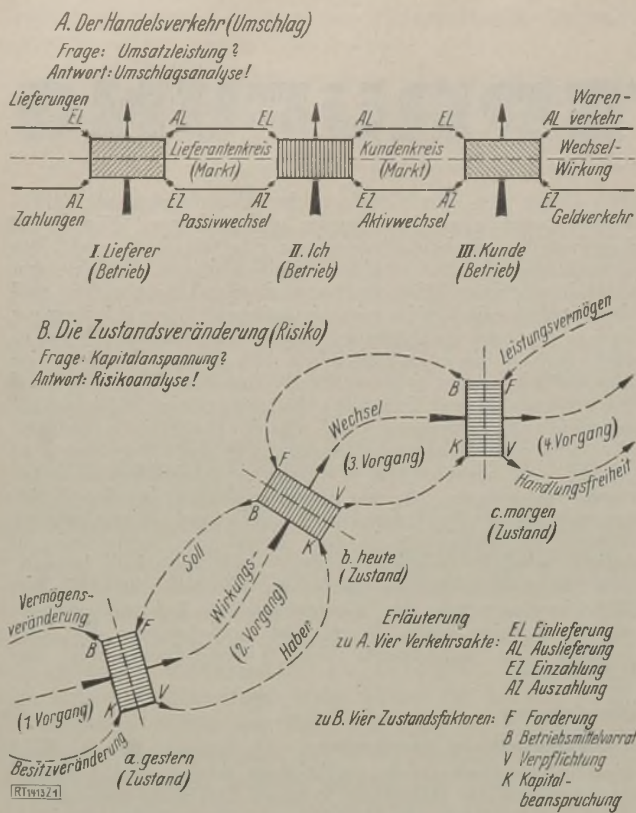


Abb. 1. Das Unternehmen in der Erwerbswirtschaft

Die Vorstellungsskizze läßt den jeweils von Vorgang zu Vorgang erzielten Erfolg in der eigentlichen Wertbildung (Rentabilitätsanalyse) offen, da sie für die Aufdeckung der eigentlichen wirtschaftlichen Handlungen nach Ursache und Wirkung zunächst nicht wesentlich ist.

bedingten wechselseitigen Abhängigkeit stets als voneinander getrennte Vorgänge zu betrachten sind und dementsprechend auch zu besonderen Zustandsveränderungen von Vorgang zu Vorgang führen.

Mit dem Beginn der eigentlichen Erwerbswirtschaft und der mit ihr verbundenen Entwicklung von Markt und Betrieb tritt notwendigerweise dieser Doppelakt von Leistung und Gegenleistung auch seinerseits in doppelter Beziehung auf, und zwar einmal in der Beschaffung (Einkauf), das andere Mal in der Verwertung (Verkauf). Es entsteht somit eine Doppelgruppe von Handlungen, welche zwar an sich von verschiedenen und getrennten Willensakten bedingt sind, trotzdem aber nach außen und innen miteinander in einem unlösbaren Sinnzusammenhang stehen. Es entsteht der Viertakt des Handels- und Wirtschaftsverkehrs, der sich vom Standpunkt des Handelnden selbst nach innen und außen in vier typischen Verkehrsakten (Einlieferung, Auslieferung, Einzahlung, Auszahlung) äußert, ganz gleich in welcher Zusammensetzung oder in welcher Verteilung sie im einzelnen nun auftreten (vgl. Abb. 1 „A. Der Handelsverkehr“).²⁾

Gerade aber dieser in sich elastische Viertakt der Leistung und Gegenleistung ist für die gesamte Erwerbswirtschaft in Markt und Betrieb charakteristisch. Die Art seiner Taktfolgen und das Ausmaß seiner Phasenverschiebungen sind nicht nur für den Aufbau der Wirtschaft, sondern auch für ihre saisonmäßige und konjunkturelle Entwicklung von grundlegender Bedeutung. Denn jeder dieser vier Takte löst seinerseits wiederum nach innen und außen Zustandsveränderungen aus, die nicht nur unmittelbar die Handelnden selbst, sondern mittelbar auch jeden andern treffen, welcher mit ihnen in irgendwelchem Sinnzusammenhang steht. Die Verbundenheit der modernen Erwerbswirtschaft wird also hier bereits im Elementarvorgang deutlich erkennbar. Erst wenn ein solcher Viertakt (Kapitalumschlag) in sich, ganz gleich in welcher Form oder Folge, beendet ist, ist auch der Erwerbsvorgang

²⁾ Die Abb. 1 und 2 sind einer bisher nicht veröffentlichten psychologischen Arbeit des Jahres 1928/29 entnommen.

selber geschlossen und das Ergebnis zu ziehen. Erst dann ist die Voraussetzung für die Beurteilung der zukünftigen Handlungs- und Leistungsfähigkeit (Erwerbsfähigkeit) von Zustand zu Zustand gegeben.

3. Der Gegenlauf von Gut und Geld

Die Spezialisierung und Mobilisierung der Wirtschaft³⁾ hat es notwendig gemacht, in immer gesteigertem Ausmaß die Gegenleistung im Handelsverkehr durch ein allgemein gültiges Tauschmittel, das Geld, zu ersetzen, das damit gleichzeitig den Charakter des Wertmaßes annimmt. Das gilt für den Einkauf wie für den Verkauf, die Beschaffung wie die Verwertung. Dadurch tritt das als Gegenleistung „gezahlte“ Geld (Zahlungsmittel) in eine gegenläufige Bewegung zum Gut, das als Leistung „geliefert“ wird, d. h. also der Zahlungsverkehr zum Lieferungsverkehr. Darüber hinaus aber wird nunmehr der im Viertakt gebundene Handelsverkehr (Lieferung und Zahlung) auf einen einheitlichen Nenner gebracht und damit die wertmäßig einheitliche Erfassung jedes einzelnen Viertacts nach Ausmaß und Tempo (Umsatzleistung) sowie Abschlußerfolg (Wertbildung) von Zustand zu Zustand ermöglicht. Das Geld wird somit zum Ausdruck des Wertes, der jeweilige Geldwert aber zum Maßstab von Umsatzleistung und Wertbildung, die ihrerseits wieder dem Viertakte folgen.

Setzt sich, wie z. B. im Lieferungsverkehr des industriellen Betriebs, das abgesetzte Erzeugnis (Auslieferungsakt) aus einer Vielzahl von zu seiner Bereitstellung benötigten Bestandteilen (Einlieferungsakt) wie Rohstoffe, Arbeitsleistungen usw. zusammen, so gliedert sich der Einlieferungsakt zeitlich wie artlich dem Kostenaufbau entsprechend gemäß der jeweils erfolgten Beschaffung. Doch auch dann ist auf die Abwicklung des gesamten Viertacts und nicht etwa nur auf „Kostenanfall“ und „Warenumsatz“ als Leistungseinheit und Wertungsmaß zu achten.

Durch die zunehmende Industrialisierung und Kommerzialisierung der Wirtschaft³⁾ sind nicht nur das erzeugte Gut, sondern auch die übrigen zu seiner Bereitstellung benötigten Wirtschaftsfaktoren (Arbeit, Kapital, Geld) mehr und mehr zur „Ware“ geworden, die beweglich ist und gehandelt wird. An Stelle des ursprünglichen Güterverkehrs tritt also allgemein der „Warenverkehr“ als Leistungs- und Lieferungsfolge, ganz gleich ob diese Waren nun gewerbliche Erzeugnisse, Arbeits- oder Dienstleistungen, Kapitalanteile oder Zahlungsmittel sind. Dadurch wird die Bedeutung des eigentlichen Zahlungsverkehrs selbst als Aktfolge der Gegenleistung und Wertmaß des Viertacts in keiner Weise betroffen (vgl. Abb. 1 „A. Der Handelsverkehr“).

4. Leistungsvermögen und Handlungsfreiheit

Betrachtet man die Zustandsentwicklung des Handelnden im Viertakt des Wirtschaftsverkehrs vom Standpunkt der „Erwerbsfähigkeit“ (Richtung: Zukunft), so wird für die Beurteilung das Ausmaß zweier Faktoren entscheidend:

- das jeweilige Lieferungs- und Leistungsvermögen (Leistungsvermögen), das der Handelnde selbst im Hinblick auf seinen Erwerbszweck von Zustand zu Zustand besitzt (aktive Betrachtung)⁴⁾;
- die jeweiligen Grenzen und Möglichkeiten des Handelnden (Handlungsfreiheit), welche dem Handelnden selbst im Hinblick auf das Gesamtausmaß der ihm zur Verfügung stehenden und von ihm benötigten Mittel aus der natürlichen Beschränkung eines jeden Besitzes heraus gegeben sind (passive Betrachtung).

Beide bedingen sich wechselseitig und sind daher letzten Endes auch nur gemeinsam zu werten (vgl. Abb. 1 „B. Die Zustandsveränderung“).

Das Leistungsvermögen wird nicht nur durch den Wert der jeweils vorhandenen Lieferungs- und Zahlungsmittel (Betriebsmittelvorrat) bedingt, ganz gleich wie man im einzelnen nun seinen Wert ermittelt (rein materielle Besitzanalyse des Vermögens). Hängt es doch darüber hinaus von der Möglichkeit ab, sich den Bedarf an Gut oder Geld rationell zu beschaffen bzw. das so

³⁾ Vgl. „Autarkie!“, Techn. u. Wirtschaft, Heft 6 (Juni) 1932, Seite 121.

⁴⁾ Hierauf ist zuerst von Schmalenbach in seiner „Dynamischen Bilanz“ hingewiesen.

Beschaffe im Sinne des eigentlichen Erwerbszweckes von Fall zu Fall zu verwerten (individuelle Betriebsanalyse des Vermögens). Hier sind gegebenenfalls der technologische Aufbau und Ablauf, die Organisation, der Standort, die Marktlage, die Rechtsverhältnisse u. a. m. von Bedeutung.

Die Handlungsfreiheit wird nicht nur durch die Grenzen und Möglichkeiten bestimmt, sich die benötigten Mittel, ganz gleich welcher Art, aus eigener oder fremder Kraft zu verschaffen oder zu sichern (rein formelle Vermögensanalyse des Besitzes). Hängt sie doch darüber hinaus von der Fähigkeit ab, die in Anspruch genommenen Möglichkeiten durch geeignete Maßnahmen im Sinne einer Erhaltung und Entwicklung von Markt und Betrieb zu verwenden (individuelle Betriebsanalyse des Besitzes). Beides ist wichtig. Denn nur der pfleglich behandelte Markt — ganz gleich ob zur Beschaffung oder Verwertung, ob zur Lieferung oder Zahlung — bietet dem pfleglich behandelten Betrieb die Voraussetzung zukünftigen Erwerbs und damit auch der gegenwärtigen „Erwerbsfähigkeit“ (dynamischer Zustand, Wirtschaftsvermögen).

5. Grenzen und Möglichkeiten des Handelns

Jede Erwerbsmöglichkeit ist demnach stets durch Art und Ausmaß des jeweiligen „Besitzes“ bestimmt, jedes Erwerbsvermögen aber durch die Fähigkeit, ihm im Sinne des Erwerbszweckes zu nutzen. An sich bedingt und begrenzt somit der Besitz wenigstens relativ auch das Lieferungs- und Zahlungsvermögen.

Lieferungs- und Zahlungsvermögen beschränken wechselseitig einander, es sei denn, daß zusätzlicher „Besitz“ auch ein zusätzliches „Vermögen“ ermöglicht. Denn eine jede Stärkung des einen bedeutet im Rahmen wertmäßig gegebener Grenzen notwendigerweise eine Schwächung des andern, wenn nicht die gegebenen Grenzen ein Ausweichen in dieser oder jener Beziehung gestatten. An sich würde somit eine Erweiterung des „Besitzes“ mit der Ausdehnung des Machtbereiches auch die Möglichkeit einer Steigerung der Leistung bedeuten. Erfolgt aber die zur Steigerung des Lieferungs- und Zahlungsvermögens und damit zur Stärkung der Leistungsfähigkeit unternommene Ausdehnung des Machtbereiches so, daß hierzu im steigenden Ausmaße fremde Mittel in Anspruch genommen werden müssen, so wächst mit dem Einfluß des fremden Willens auch die Beschränkung der eigenen Verfügungsgewalt und damit die Gefahr, bei der Verfolgung des eigenen Zieles an dieser Verstrickung zu scheitern. Um so mehr dann, wenn der erweiterte Besitz zu einer einseitigen Entwicklung des Lieferungsvermögens (Investitionen) unter Außerachtlassung der Zahlungsmöglichkeiten (Liquidität) führt.

Nun bringt aber an sich ein jeder Erwerbsvorgang es mit sich, daß einerseits fremde Mittel beansprucht (Lieferantenkredite), andererseits eigene Mittel wiederum für fremde Zwecke zur Verfügung gestellt werden müssen (Kundenkredite). Das Kreditnehmen gehört also ebenso wie das Kreditgeben zu den natürlichen Voraussetzungen eines jeden Lieferungs- und Zahlungsverkehrs. Vermögen sie doch insbesondere vorübergehende Stockungen in der Viertaktfolge elastisch zum Ausgleich zu bringen, darüber hinaus aber auch im gesamten Wirtschaftsverkehr einem an sich schwachen, aber notwendigen oder erwünschten Lebensträger zu helfen und ihn so im Sinne des eigenen Erwerbszweckes zu nutzen.⁵⁾

Reicht die Fähigkeit des Handelnden im Rahmen der so aus dem Erwerbsvorgange selber heraus erweiterten oder verengten eigenen Mittel nicht aus, das notwendige oder erstrebte Leistungsvermögen im Viertakt des Umschlages zu schaffen, so müssen zusätzliche fremde Mittel in Anspruch genommen werden, die ihrerseits wiederum die zukünftige Handlungsfreiheit beschränken.

Die Grenzen und Möglichkeiten einer jeden Handlung sind also im wesentlichen dadurch bestimmt, inwieweit es gelingt, jeweils den Ausgleich zwischen dem erforderlichen Lieferungs- und Zahlungsvermögen im Sinne des Erwerbszweckes zu finden, ohne dabei das Ausmaß des Besitzes im Verhältnis zu den eigenen Mitteln (Anspannung) nach oben übersteigert in Anspruch zu nehmen oder nach unten nicht mehr zu nutzen (Kapitalwirtschaft).

⁵⁾ Vgl. „Individuelle Wirtschaftsführung (Konzentration oder Kooperation)“, Band 3 der Schriftenreihe der GfÜRÖ, Verlag für Organisationsschriften GmbH., Berlin 1931.

6. Das Wechselspiel von Soll und Haben

An sich verlangt im Viertakt des Wirtschaftsverkehrs eine jede Lieferung eine Zahlung, eine jede Beschaffung eine Verwertung und umgekehrt. Denn erfolgt an irgendeiner Stelle ganz oder teilweise der eine oder der andere der vier Takte nicht, so wird der gesamte Erwerbsvorgang in seiner Entwicklung behindert.

Nun ist aber ein jeder Takt von einem selbständigen Willensakte bedingt und erst durch diesen mit den folgenden Takten fortschreitend zum äußeren Ausgleich im Viertakt verbunden. Trotzdem stellt sich auch bei jedem einzelnen Verkehrsakte der Zustand des Handelnden (wie der des schreitenden Menschen) stets auf den inneren Ausgleich ein, indem er nämlich den materiellen Vermögens- und formellen Besitzwechsel an Gut oder Geld durch das Entstehen oder Erlöschen einer ideellen Forderung und Verpflichtung in Bezug auf Lieferung oder Zahlung ergänzt.

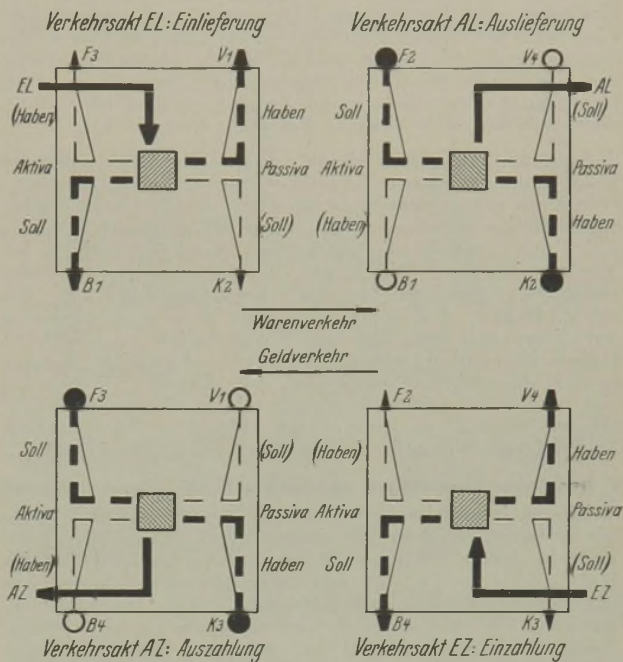


Abb. 2. Die vierfache Zustandsveränderung im Viertakt des Handelsverkehrs (Vier Verkehrsakte — Vier Zustandsfaktoren)

Erläuterung zu Abb. 2

- ■ ■ Entstehung
- — — Löschung
- F Forderung
- V Verpflichtung
- B Betriebsmittelvorrat
- K Kapitalbeanspruchung

Die Abb. 2 stellt die Auswirkung der einzelnen Verkehrsakte auf den inneren Zustand des handelnden „Ich“ dar (Zustandsveränderung).

Wo die Sinnrichtung der in Abb. 1B verzeichneten widerspricht (Linienzug für Löschung), nimmt die „Löschung“ auf die entsprechende „Entstehung“ im vorhergehenden Verkehrsakte Bezug (durch gleiche Zahlen gekennzeichnet). In dem gleichen Sinnzusammenhang steht auch die eigentliche Wertbildung, die somit nicht etwa einen gleichsam mechanischen Wertkreislauf, sondern wie in der Elektrotechnik eine wertmäßige „Wechselspannung“ darstellt.

Jeder der vier durch die schwarz ausgezogenen Winkel gekennzeichneten Verkehrsakte ist in seiner vierfachen Auswirkung allein zu betrachten. So entsteht z. B. durch den Verkehrsakt EZ: „Einzahlung“ zunächst eine Vermehrung des Betriebsmittelvorrates in Geld (B₃), sodann eine Verpflichtung (nämlich auf Lieferung, V₄), die nur dann gegen eine Forderung (nämlich auf Zahlung, F₂) aufgerechnet werden kann, wenn diese durch die vorhergegangene und zur Einzahlung (Geld) gehörende Auslieferung (Ware) entstanden ist. Es erlischt aber gleichzeitig dadurch eine für die Gegenwart oder Zukunft bestehende Forderung (nämlich auf Geld, F₂) und gleichzeitig eine Kapitalbeanspruchung (K₃), die durch die gelieferte oder zu liefernde Ware entstanden ist oder entstehen würde. Die doppelte Buchhaltung berücksichtigt bei jedem einzelnen Verkehrsakte nur zwei Auswirkungen, so z. B. bei dem Verkehrsakt AZ: „Auszahlung“ in der Regel nur B₄ (z. B. Kassenbestände) und V₁ (z. B. Lieferantenverpflichtungen), sofern es sich bei der Auszahlung nicht um eine Anzahlung auf zu liefernde, sondern eine Bezahlung gelieferter Waren handelt. Daraus entstehen in der Praxis des Buchhaltungs- und Bilanzwesens nicht selten Unklarheiten, welche die Beurteilung der Bilanzen erschweren.

Ein jeder Verkehrsakt und damit auch eine jede Handlung stellt also ihrerseits nicht etwa nur den äußeren Übergang eines Wertes und damit einen Takt des Wirtschaftsverkehrs dar, ganz gleich ob derselbe nun zwecks Lieferung oder Zahlung, Beschaffung oder Verwertung geleistet wird. Vielmehr tritt gleichzeitig auch in vierfacher Hinsicht eine materiell und ideell bedingte Zustandsveränderung der Handelnden ein und damit eine innere Schwerpunktsverlagerung, welche zum Wegbereiter für zukünftige Handlungen wird.

Denn eine jede Zustandsveränderung der jeweiligen Erwerbsfähigkeit und damit auch jede sie verursachende zukünftige Handlung wird nicht nur durch die Veränderung der gegenwärtigen Vorräte an Gut oder Geld (Mengen- und Preisbewegung der Betriebsmittel) und den Wechsel der gegenwärtigen Inanspruchnahme von Besitzrechten bedingt (materielle Zustandsveränderung). Wird sie doch in gleicher Weise durch das Entstehen und Erlöschen von Forderungen (Anspruch auf angemessene Lieferung und Zahlung) und Verpflichtungen (Pflicht zur angemessenen Lieferung und Zahlung) bestimmt, welche der Handelnde zur Befriedigung seiner Bedürfnisse oder Erreichung seiner Ziele in der Zukunft verwirklichen kann oder erfüllen muß (ideelle Zustandsveränderung).

Jedes zukünftige „Vermögen“ setzt daher stets einen im Rahmen des jeweiligen technisch-wirtschaftlichen Leistungsvermögens realisierbaren „Anspruch“ voraus (Soll). Jeder gegenwärtige „Besitz“ aber bringt demgegenüber „Verpflichtung“, welche die zukünftige Handlungsfreiheit beschränkt (Haben). Die Folgen des notwendigerweise eintretenden Ausgleichs hat stets der Handelnde von sich aus zu tragen. Auf der andern Seite ist es aber wiederum nur dieser sich stets aus dem Wechselspiele von Soll und Haben harmonisch ergänzende innere Ausgleich, welcher es dem Handelnden ermöglicht, von Zustand zu Zustand ziel- und verantwortungsbewußt seinen Erwerb im wechselnden Viertakt zu suchen (vgl. Abb. 2. „Die vierfache Zustandsveränderung im Viertakt des Handelsverkehrs“).²⁾

7. Das Zahlungsvermögen als Ausdruck der Erwerbsfähigkeit

Tritt an irgendeiner Stelle im Verlaufe des Viertakts die Notwendigkeit auf zu liefern oder zu zahlen, so entsteht in jedem Falle ein Bedarf an greifbarem Gut oder Geld, der nur durch Inanspruchnahme von verfügbarem Kapital gedeckt werden kann. Dient das betreffende Gut oder Geld als Gegenleistung für eine bereits vorausgegangene Leistung, so wird damit gleichzeitig eine Forderung verwirklicht und eine Verpflichtung erfüllt.

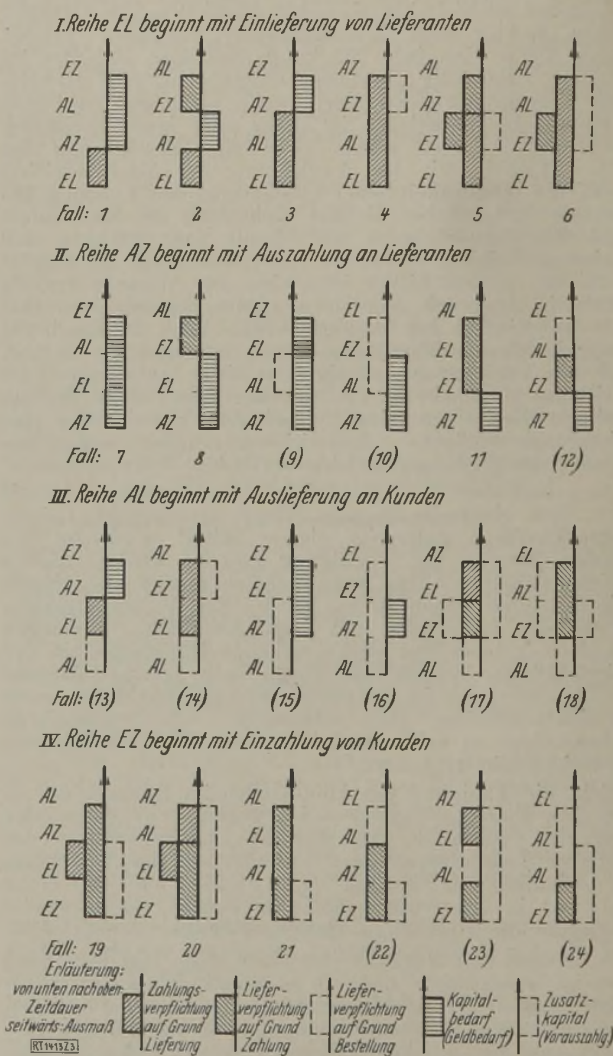
Wird demgegenüber zur Deckung eines zukünftigen Bedarfes zunächst eine Leistung von anderer Seite beansprucht, so tritt gleichzeitig eine Kapitalverpflichtung auf zukünftige Gegenleistung ein, mag diese nun in Gut oder Geld zu erfolgen haben. Entspricht das Ausmaß der so wechselseitig getauschten Werte einander vom Standpunkt der Erhaltung und Entwicklung der Erwerbsfähigkeit, so ist nicht nur der noch schwebende Viertakt (Umschlag) beendet, sondern gleichzeitig auch die Aufwandsdeckung (Rentabilität) gesichert.

Nun stehen aber einer jeden wirtschaftlichen Betätigung stets nur bestimmte, wenn auch bis zu einem gewissen Grade veränderbare Mittel zur Verfügung, auf die sich jede Kapitalbeanspruchung verknappend auswirken muß, sofern sie nicht im Verlaufe des Viertakts wieder ersetzt werden können. Tritt dann an irgendeiner Stelle eine Stockung oder gar ein Ausfall in Umschlag und Wertbildung ein, so ist nicht nur die Deckung des gegenwärtigen Kapitalbedarfes verhindert, sondern auch die Erfüllung zukünftiger Kapitalverpflichtung unmöglich gemacht. Eine zunehmende Kapitalanspannung aus der noch laufenden Kapitalbeanspruchung ist dann die notwendige Folge, die schließlich zu einer Einstellung von Lieferung und Zahlung und damit zum Erlöschen der Erwerbsfähigkeit führt, weil weitere Mittel nicht mehr aufgebracht werden können.

Wird das Geld zum Ausdruck des Wertes und der Geldwert zum Maßstab der Leistung, tritt die Erwerbsfähigkeit als Zahlungsvermögen auf. Aber auch das bedeutet im Grunde genommen nichts anderes als die Notwendigkeit, sich die erforderlichen Zahlungsmittel im Rahmen der je-

weils kapitalmäßig gezogenen Grenzen aus dem Erwerbe selber heraus zu beschaffen. Oder mit andern Worten: neben dem Ausmaß des jeweiligen Lieferungsvermögens wird auch der Lieferungs- und Zahlungsverkehr nach Form und Folge für das Zahlungsvermögen entscheidend. Hier aber sind es nicht etwa nur die dem jeweiligen Erwerbszweck aus der Natur der Dinge heraus nun einmal gegebenen technologischen, ökonomischen oder organisatorischen Voraussetzungen des eigentlichen Lieferungsverkehrs (Erzeugung, Verteilung, Verbrauch), welche im Rahmen der zur Verfügung stehenden und in Anspruch genommenen Mittel das Ausmaß und Tempo des Umschlages in diesem oder jenem Sinne verschieben. Wird doch das jeweilige Zahlungsvermögen darüber hinaus auch noch durch die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen bestimmt, welche die Handelnden selbst zur Durchführung des Wirtschaftsverkehrs erzielen oder gewähren. Die aber sind nicht nur als Ausdruck der Kräfteverteilung, sondern auch der jeweiligen Geschäftsgebarung, von Gewohnheit und Sitte zu werten, in ihren Ursachen und Wirkungen aber nicht immer leicht zu erfassen.

Gerade aber diese Lieferungs- und Zahlungsbedingungen und damit die Formen und Wege der Finanzierung aus dem Erwerbe selber heraus sind es, welche nur zu oft das Schicksal einer Branche entscheiden. Wirken sie sich doch in ihren verschiedenen Spielarten, der Viertaktfolge entsprechend, auf das jeweilige Zahlungsvermögen aus, das sie nach dieser oder jener



die eingekreismerten Fälle treten bilanzmäßig nicht in Erscheinung, da die Buchhaltung zumeist nur „substanziertere“ Vorgänge bucht und die tatsächliche Auslieferung bei Vorverkäufen selbstverständlich erst nach der Einlieferung der daraufhin eingekauften Waren erfolgen kann.

Abb. 3. Der Einfluß der Geschäftsgebarung auf Geldbedarf und Kapitalverpflichtung (24 Möglichkeiten in schematischer Darstellung)

Richtung hin als Kapitalbedarf oder Kapitalverpflichtung beeinflussen. Hier wird als derzeit vorherrschendes Problem nur der sich bei verschiedenen Lieferungs- und Zahlungsbedingungen ergebende tatsächliche Geldbedarf im Rahmen wechselnder Kapitalverpflichtung behandelt.

Anwendung

8. Geldbedarf und Kapitalverpflichtung

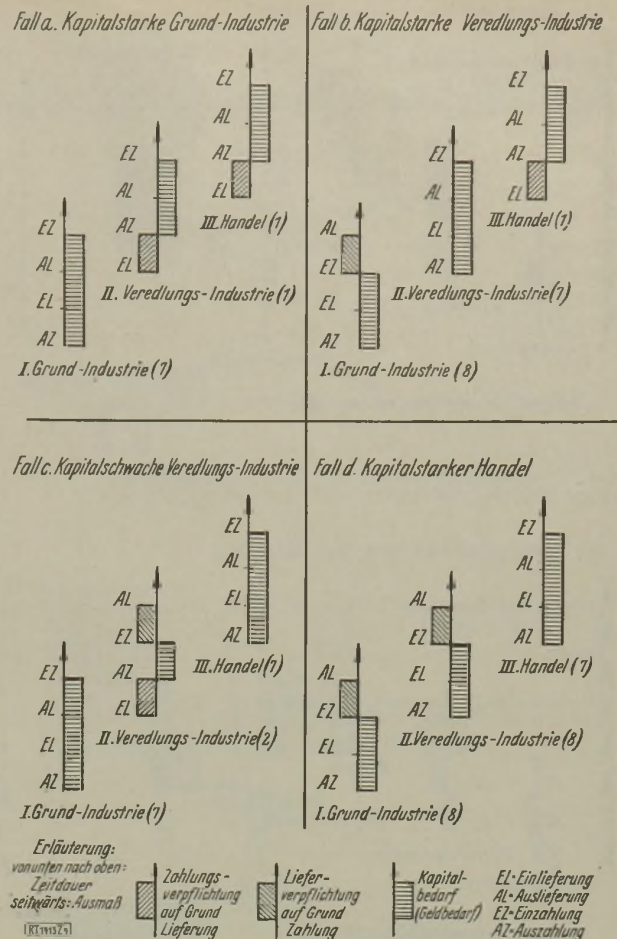
In der Abb. 3 sind zunächst die 24 Möglichkeiten in schematischer Darstellung ermittelt, welche sich aus der veränderten Folge des Viertakts (vgl. Abb. 2) und damit dem Einfluß veränderter Geschäftsgebarung in den Lieferungs- und Zahlungsbedingungen auf Geldbedarf (rechts vom Mittel) und Kapitalverpflichtung (links vom Mittel) ergeben. Oder mit andern Worten, es ist kenntlich gemacht, bis zu welchem Grade in den einzelnen Fällen auf der Passivseite der Bilanz Geldkapital bzw. Geldkredit in Anspruch genommen werden muß, um die jeweils zu leistenden Zahlungen zu decken (Geldbedarf), bzw. auf der Aktivseite der Bilanz Geld- oder Warenvorräte zur Verfügung stehen, ohne daß für sie bereits die entsprechende Gegenleistung an Ware oder Geld erfolgt ist (Kapitalverpflichtung). Hierbei sind auch die aus Vorverkäufen sich ergebenden Lieferverpflichtungen (links vom Mittel) bzw. die aus Vorauszahlungen sich ergebenden Geldbedarfsdeckungen (rechts vom Mittel) besonders zum Ausdruck gebracht (gestrichelt). Die in der Praxis stets auftretende, den Umschlags- und Wertbildungsverhältnissen entsprechende Differenzierung der einzelnen Folgen nach Ausmaß und Zeitdauer ist hierbei zunächst nicht berücksichtigt.

Bei der Beurteilung der einzelnen Fälle ist nicht zu vergessen, daß überall da, wo Geldbedarf oder Kapitalverpflichtung entsteht, nicht etwa nur das damit verbundene Wagnis oder die dadurch verursachten Kosten in Erscheinung treten, sondern gleichzeitig auch die Möglichkeiten angezeigt werden, wo brachliegende Mittel nutzbringend verwandt werden können, mögen sie nun zur Erweiterung des Machtbereiches oder zur Erzielung zusätzlicher Erfolge dienen. Für das einzelne Unternehmen wird es daher stets darauf ankommen, von der gerade ihm gegebenen individuellen Lage aus zwischen Risiko und Chance, Ertrag und Aufwand hindurch die günstigsten Lieferungs- und Zahlungsbedingungen im Rahmen der in den vorstehenden Abschnitten gemachten Ausführungen zu suchen.

In der Abb. 4 sind sodann, ebenfalls noch schematisch und ohne Differenzierung von Ausmaß und Zeitdauer, vier typische Fälle von Geldbedarf und Kapitalverpflichtung dargestellt, wie sie sich vielfach aus dem Aufbau einer Branche in Grundindustrie, Veredelungsindustrie und Handel ergeben. Die einzelnen Fälle sind unter Herausgreifung der besonders bezüglich der Kapitalstärke hervortretenden Wirtschaftsstufe (z. B. Fall d. Kapitalstarker Handel) bezeichnet. Die Schwerpunktsverlagerung, sowohl bezüglich des Geldbedarfes (Kapital- und Kreditbeanspruchung) als auch bezüglich der Kapitalverpflichtung (Risiko), ist in den einzelnen Fällen deutlich erkennbar.

In den Abb. 5 bis 8 sind sodann die in der Abb. 4 schematisch dargestellten vier typischen Fälle einer Branchen-Finanzierung, wie sie sich auf Grund von verschiedenen Lieferungs- und Zahlungsbedingungen und damit einer unterschiedlichen Geschäftsgebarung ergibt, in ein bestimmtes dem Kostenaufbau bzw. den Umschlagsverhältnissen entsprechendes, wenn auch vereinfachtes, wertmäßiges und zeitliches Verhältnis gebracht. Die für alle vier Fälle einheitlich zugrunde gelegten Annahmen sind aus Zahlentafel 1 ersichtlich.

In der linken Hälfte der Abb. 5 bis 8 ist zunächst der entsprechende Verlauf einer Geschäftskette der Gesamtbranche ermittelt, wie er der schematischen Darstellung der Abb. 4 entspricht. Und zwar ist hierbei nur eine Partie (Monatsumsatz) des im Handel an den Verbraucher verkauften Enderzeugnisses von der Gewinnung des Rohstoffes (Grundindustrie) über die Veredelungsindustrie und den Handel bis zum letzten Verbraucher verfolgt. Der wertmäßige Anteil der Industrie, und zwar insbesondere der Rohstoff schaffenden Grundindustrie erscheint daher dem Kostenaufbau entsprechend verkleinert, was bei der Beurteilung der Bedeutung der einzelnen Stufen berücksichtigt werden muß.



Angenommen wurde, daß die Grund-Industrie stets mit der Auszahlung (Löhne u.w.) beginnt und der Handel stets mit der Einzahlung (Regulierung von Rechnungen) abschließt. Die Klammerzahlen beziehen sich auf dem entsprechenden Fall in Abb. 3

Abb. 4. Geldbedarf und Kapitalverpflichtung (Vier typische Fälle in schematischer Darstellung)

Die eigentlichen Arbeitskosten der Herstellung (Löhne und Betriebsunkosten) sowie die Handlungskosten sind der einfacheren Darstellung wegen stets über die ganze Periode von Beginn der Arbeit bis zur eigentlichen Auslieferung verteilt. Der eigentliche Materialbezug und die Warenbewegung sind der jeweiligen Viertaktfolge entsprechend berücksichtigt. Der jeweilige Geldbedarf und die verschiedenen Arten der Kapitalverpflichtung sind wie in der Abb. 4 gekennzeichnet.

In der rechten Hälfte der Abb. 5 bis 8 sind sodann zunächst die links einzeln aufgeführten Glieder der Geschäftskette zur Gesamtbranche (IV) zusammengezogen. Die Darstellung ergibt (rechts vom Mittel) ein typisches Bild für die jeweils durch die technologischen und ökonomischen Verhältnisse bedingten

Zahlentafel 1. Berechnungsgrundlagen zu Abb. 5 bis 8

Wirtschaftsstufe	Kostenaufbau in % vom Umsatzwert des Handels			Umschlagsdauer in Monaten im Lieferungsverkehr
	Insgesamt	Materialanteil	Arbeits- und Handlungsanteil	
I. Grundindustrie . . .	25	5	20	1
II. Veredelungsindustrie	60	25	35	3
III. Handel	100	60	40	2
IV. Gesamtbranche . . .	100	5	95	6
zugl. Zahlungsziel an letzten Verbraucher				1
Gesamtumschlagsdauer im Zahlungsverkehr . .				7

Fall a. Kapitalstarke Grund-Industrie (Beispiel)

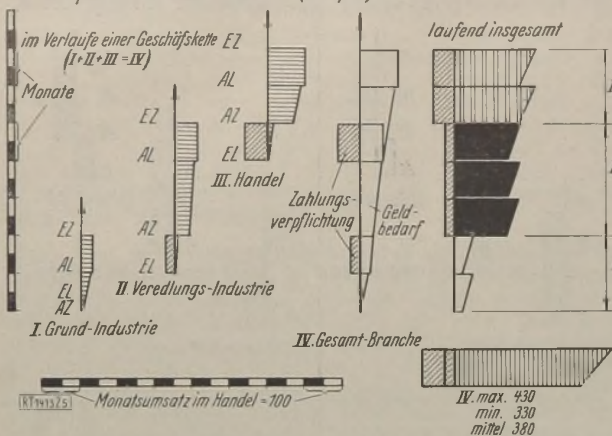


Abb. 5. Branchen-Finanzierung; Fall a. Kapitalstarke Grund-Industrie (Geldbedarf und Kapitalverpflichtung)

Fall b. Kapitalstarke Veredlungs-Industrie (Beispiel)

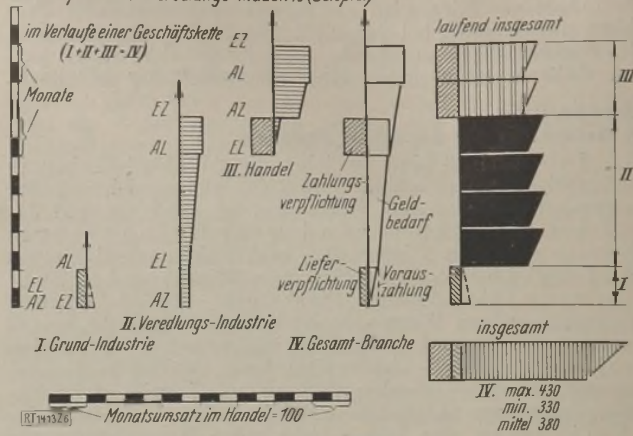


Abb. 6. Branchen-Finanzierung; Fall b. Kapitalstarke Veredlungs-Industrie (Geldbedarf und Kapitalverpflichtung)

Fall c. Kapitalschwache Veredlungs-Industrie (Beispiel)

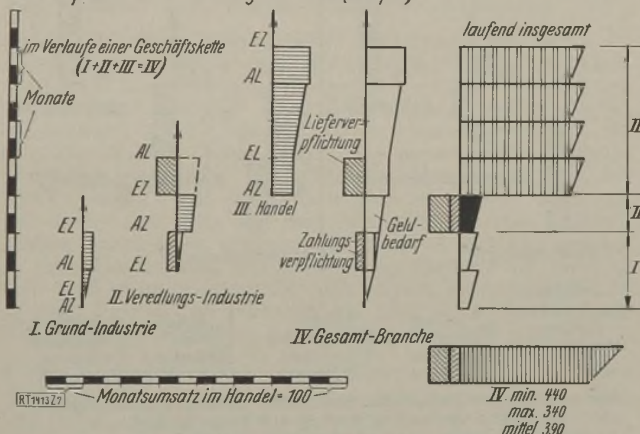


Abb. 7. Branchen-Finanzierung; Fall c. Kapitalschwache Veredlungs-Industrie (Geldbedarf und Kapitalverpflichtung)

Fall d. Kapitalstarker Handel (Beispiel)

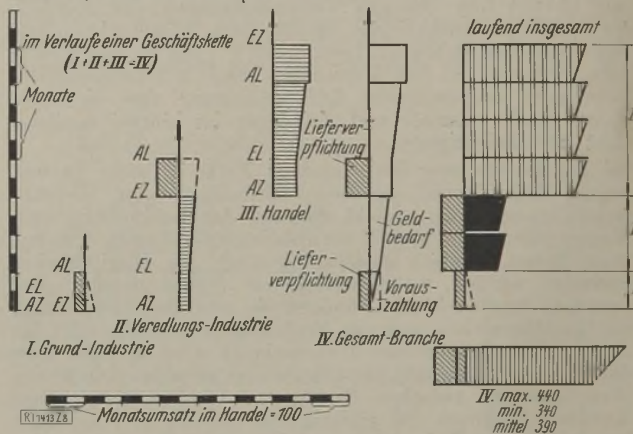


Abb. 8. Branchen-Finanzierung; Fall d. Kapitalstarker Handel (Geldbedarf und Kapitalverpflichtung)

Voraussetzungen (Geldbedarf) einer Branchen-Finanzierung. Der in der Mantellinie des „Geldbedarfes“ sich ausdrückende zeitliche und wertmäßige Verlauf ist in allen Fällen (bis auf kleine sich aus der wechselnden Gewinnverrechnung ergebende Unterschiede im Wertausmaß) an sich gleich. Unterschiedlich ist nur, an welcher Stelle und zu welchem Zeitpunkt der Geldbedarf (vergl. I bis III) und weiterhin die Schwerpunktsverlagerung der eigentlichen Kapitalverpflichtungen auftritt. Zu beachten aber ist, daß auch diese Charakteristik zunächst nur den zeitlichen und wertmäßigen Verlauf einer Partie (Monatsumsatz) von Erzeugnissen verfolgt.

Um nun auch einen, wenigstens angenäherten Überblick darüber zu ermöglichen, welche Auswirkungen sich aus dieser Charakteristik bei regelmäßiger Wiederkehr der betreffenden Umsätze ergeben, sind daneben der laufende Geldbedarf und die laufende Kapitalverpflichtung für die einzelnen Stufen, sowie darunter für die gesamte Branche angegeben. Um die Bedeutung der einzelnen Stufen im Rahmen der gesamten Branchen-Finanzierung noch besonders kenntlich zu machen, sind die einzelnen Wertausmaße, die ja in der vorliegenden Annahme für jeden

Monat gleich sein müssen, der zeitlichen Beanspruchung der betreffenden Stufe entsprechend, vervielfacht zur Darstellung gebracht. Saisonmäßige und konjunkturelle Schwankungen, die sich naturgemäß auf Geldbedarf und Kapitalverpflichtung nach den verschiedenartigsten Richtungen hin auswirken können, sind hierbei zunächst außer Ansatz gelassen.

Die Abb. 5 bis 8 kennzeichnen deutlich den im vorigen Abschnitte dargelegten Einfluß der Lieferungs- und Zahlungsbedingungen und damit der Geschäftsgebarung auf den finanziellen Aufbau der Branche. Sie zeigen aber gleichzeitig auch, inwieweit es eine Branche ermöglichen kann, durch eine den jeweiligen Kapitalverhältnissen Rechnung tragende Geschäftspolitik in diesem oder jenem Sinne die pflegliche Entwicklung der Gesamtbranche zu betreiben. Es muß weiteren Arbeiten überlassen bleiben, die hier zunächst nur in prinzipiellen Darlegungen behandelten Probleme durch aus der Praxis genommene Beispiele im einzelnen zu erläutern und insbesondere sie noch durch Berücksichtigung der Saison- und Konjunkturreinflüsse von Fall zu Fall zu vertiefen. [1413]

Die Aufsicht über die Wirtschaftsprüfer

Wie der Amtliche Preußische Pressedienst mitteilt, werden die Wirtschaftsprüfer in Preußen bekanntlich durch den Minister für Handel und Gewerbe öffentlich bestellt und von den Industrie- und Handelskammern vereidigt. Da sie auf Grund des § 36 G. O. ernannt werden, die Beaufsichtigung der dort erwähnten Personen aber den Polizeibehörden obliegt, so war eine Anordnung dahin notwendig, daß die

Aufsicht über die Wirtschaftsprüfer ähnlich wie bei den vereidigten Bücherrevisoren den Industrie- und Handelskammern obliegt. Dies ist durch einen Erlaß des Ministers für Handel und Gewerbe vom 24. Mai d. J. geschehen. Die Hauptstelle für die öffentlich bestellten Wirtschaftsprüfer beim Deutschen Industrie- und Handelstag wird noch besondere Richtlinien für die Ausübung der Überwachung der Wirtschaftsprüfer aufstellen. [1409]

UMSCHAU

MITTEILUNGEN AUS LITERATUR UND PRAXIS / BUCHBESPRECHUNGEN

Die deutsche Konjunktur Mitte Juni 1932

Wirtschaftlich hat sich im letzten Monat nichts geändert. Die Verengung des deutschen Marktes, die Zersetzung der Weltwirtschaft halten an. Täglich werden die absperrenden Maßnahmen der einzelnen Staaten, die Schwierigkeiten des Geldverkehrs von Land zu Land einschneidender. Weltpolitisch scheint sich ein Umschwung vorzubereiten, der das erstmal seit Jahresfrist die schwache Hoffnung auf eine, wenn auch vorläufig noch ferne Besserung zuläßt. Wohl kaum einer Konferenz unserer konferenzfreundigen Zeit ist mit solchem Mißtrauen entgegengesehen worden wie Lausanne. Um so erfreulicher wirken die deutlichen Zeichen, daß sich nicht nur die Erkenntnis — darunter hat es an den leitenden Stellen der Weltpolitik schon lange nicht mehr gefehlt —, sondern auch die Bereitschaft anzubahnen scheint, die notwendige generelle Reinigung in Angriff zu nehmen. Auch den nutznießenden Staaten des bisherigen monetären Systems — hervorgerufen durch internationale Verschuldung, Goldabwanderung und Reparationen — ist bei Betrachtung der Lage heute nicht mehr wohl zu Mute. Eine Änderung aber ist allein durch die Wiederkehr des Vertrauens möglich, um die man sich jetzt bemüht. Diese aber ist abhängig von dem grundlegenden Verlassen der bisherigen Wege, die zur heutigen Depression geführt haben.

Natürlich kann dieser Lichtblick noch keinen Einfluß auf die Wirtschaft zeigen. Hier sehen wir daher einen Fortgang der bisherigen Erscheinungen und Kennzeichen ohne jede Unterbrechung. Die Preise aller Waren, Rohstoffe und Fertigwaren gehen immer noch zurück. Bei den letzten ist inzwischen ein symptomatischer Punkt erreicht worden (Abb. 1). Die Konsumgüter, deren Preise stets über denen der Erzeugungsgüter lagen, senkten sich zum erstenmal unter diese, die Indices beider Gruppen schneiden sich. Ihre Preisspanne ist negativ geworden (Abb. 2). Früher ist das als Zeichen eines Konjunkturumschwungs gedeutet worden; davon kann heute keine Rede sein, aber es läßt eine Verschiebung des Kräfteverhältnisses beider Märkte erkennen, die bedeutungsvoll ist. Noch immer wirken starke Bestrebungen, die gebundenen Preise zu halten (Abb. 3). Die Kartelle haben sich preislich im großen und ganzen bis jetzt als recht widerstandsfähig erwiesen, und dieser Erfolg ist kein günstiges Vorzeichen für die erstrebte Überwindung der Kartellauswüchse. Denn die Erzeuger und Händler preislich ungebundener Güter werden mit Recht nach neuen Bindungen für ihre Ware streben, wenn sie ihre Verluste aus Beschäftigungsmangel und Preissturz mit den weit geringeren reinen Beschäftigungsverlusten am Markt der gebundenen Güter ver-

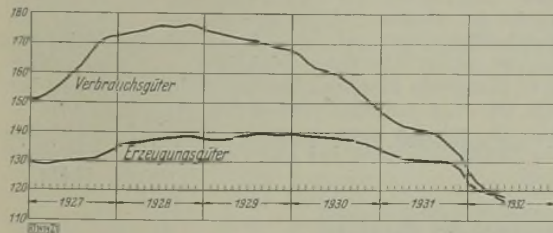


Abb. 1. Erzeugungs- und Verbrauchsgüterindex des Statistischen Reichsamtes (1913 = 100)

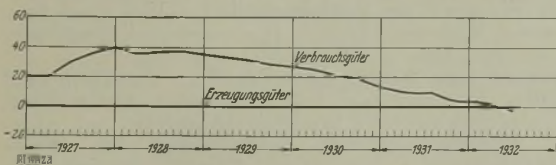


Abb. 2. Preisspanne zwischen Erzeugungs- und Verbrauchsgüterpreisen, erste = 0 gesetzt (Index des Stat. Reichsamtes)

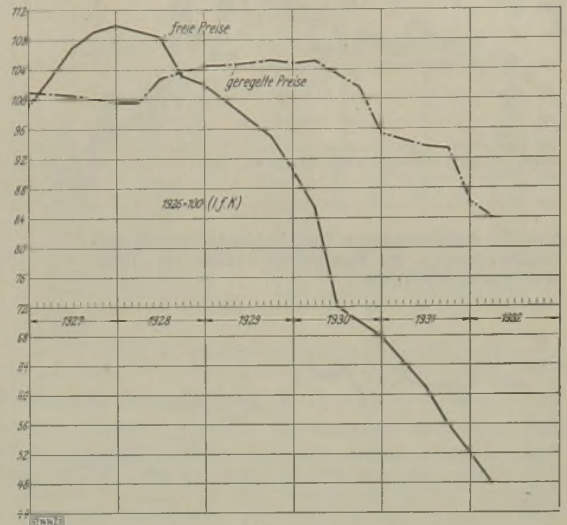


Abb. 3. Kennziffer der freien und geregelten Preise 1927/1932, vierteljährliche Ziffern (1926 = 100) (Institut für Konjunkturforschung)

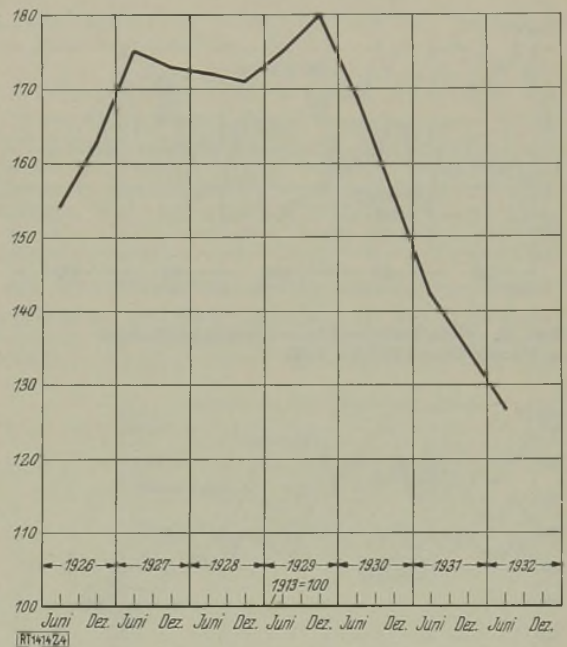


Abb. 4. Baukosten-Index 1926 bis 1932, halbjährliche Ziffern, 1913 = 100

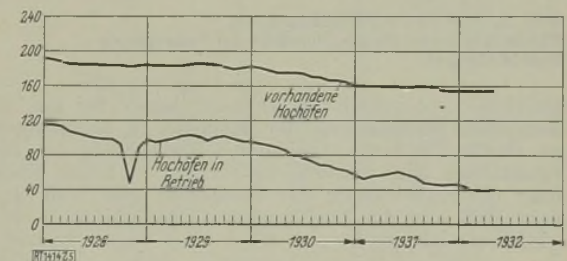


Abb. 5. Vorhandene und in Betrieb befindliche deutsche Hochöfen

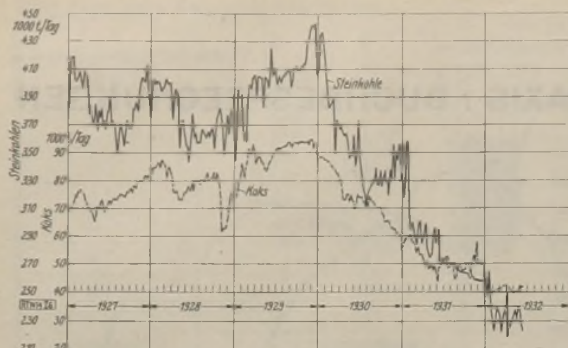


Abb. 6. Arbeitstägliche Steinkohlenförderung und Kokszerzeugung im Ruhrgebiet 1927 bis 1932 Wochendurchschnitte

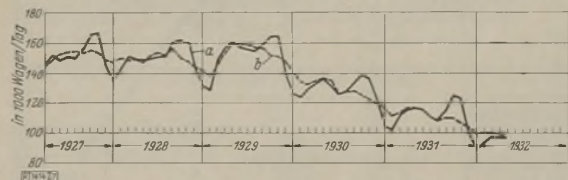


Abb. 7. Arbeitstägliche Wagengestellung der Reichsbahn
a = absolute Ziffern, b = nach Ausschaltung der Saisonschwankungen

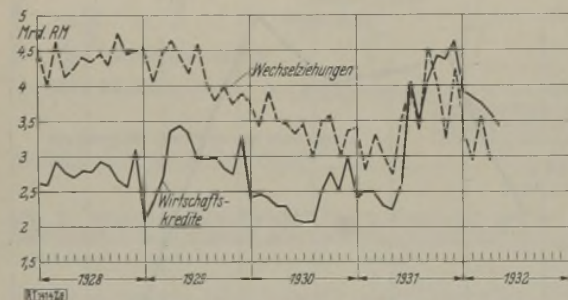


Abb. 8. Wirtschaftskredite und Wechselziehungen in Monatsziffern 1928 bis 1932

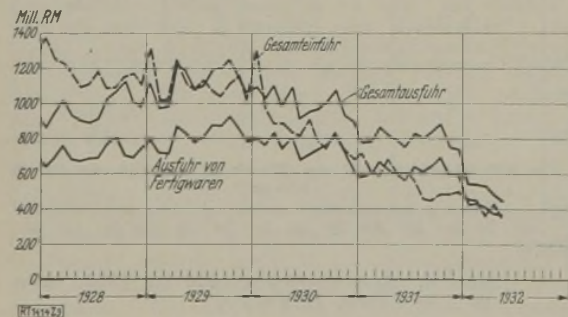


Abb. 9. Der deutsche Außenhandel! Reiner Warenverkehr einschließlich der Reparations-Sachleistungen

gleichen. Schließlich ist ja auch leider bei der grundsätzlichen Bekämpfung der Kartelle zu befürchten, daß an Stelle des einen (privaten) Preisdiktats ein anderes (staatliches oder behördliches) tritt. — Einen Überblick über die Entwicklung der Baukosten gibt Abb. 4; man sieht, daß hier die Vorkriegspreise bei weitem noch nicht wieder erreicht sind.

Bei den Grundstoffen hat sich die Erzeugung von Roh-eisen und Rohstahl in den letzten Monaten infolge umfangreicher Lieferungen nach Rußland erhöht. Auch ein

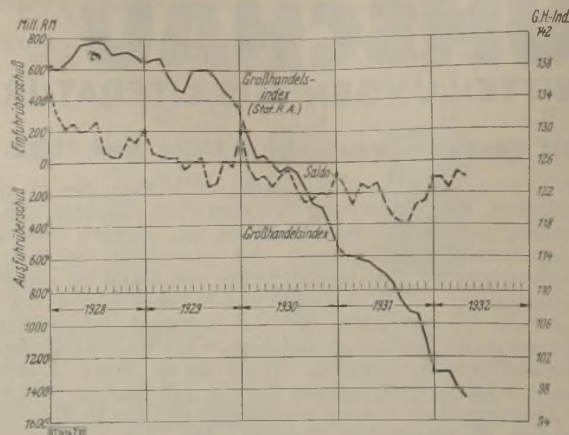


Abb. 10. Großhandelsindex und Saldo der Außenhandelsbilanz 1928 bis 1932

Hochofen wurde neu angeblasen (Abb. 5). Schlecht liegt nach wie vor die Kohlenförderung (Abb. 6), und die Wagengestellung der Reichsbahn ist niedriger als jemals seit Ende der Inflation (Abb. 7). Auch aus der Finanzbeanspruchung der Notenbanken und aus den Wechselziehungen ersieht man die weitere Verengung der allgemeinen Umsätze (Abb. 8).

Eine gewisse Hoffnung auf eine Belebung schöpft man aus der allmählich notwendigen Lagerauffüllung. Die Lager der deutschen Wirtschaft sind stark verkleinert worden, von 1929 bis Ende 1931 etwa um 5 bis 6 Mrd. RM, seitdem noch weiter (J.f.K.), aber da der Bedarf gleichzeitig weiter sinkt, scheint es fraglich, ob hier schon ein unterer Punkt erreicht ist. Eine baldige Auffüllung ist nicht recht wahrscheinlich, weil ihr stets ein gewisser Optimismus vorherzugehen pflegt, der heute weder zu sehen ist noch schon begründet wäre. Auch die andere Vorbedingung, verhältnismäßig flüssige Geldmärkte, ist durchweg noch nicht vorhanden, denn auch in Ländern mit niedrigen Bankraten liegen die tatsächlichen Zinssätze für private Wirtschaftskredite wesentlich über den offiziellen Sätzen. Noch ist das Kapital eben aus Mangel an Vertrauen nicht willig, wieder „in die Ware zu gehen“.

Vernichtend hat die Auflösung des Welthandels unsern Außenhandel getroffen (Abb. 9). Unsré Ausfuhrziffern sind gegenüber dem Vorjahr halbiert, und nur die stärkste Einfuhrdrosselung vermochte einen Aktivsaldo herauszuwirtschaften (Abb. 10). Trotzdem schneidet Deutschland auf diesem Gebiet noch am günstigsten unter den Industrieländern ab. Höchst bedenklich stimmen die entsprechenden Ziffern Englands jeden, der sich von einer Aufgabe des Goldstandards allein eine Besserung versprochen hat. Trotz der Propaganda für einen geschlossenen Handel des britischen Weltreiches ist die Passivität des englischen Handels in der letzten Zeit größer geworden. Nicht nur der Ausfuhrückgang, sondern auch eine absolute Einfuhrvermehrung zeigen die Schwierigkeiten, mit denen England unverändert zu kämpfen hat. Betrachtet man daneben die nach wie vor langsam wachsende englische Arbeitslosen-zahl, so gelangt man zu recht skeptischen Urteilen über die Zweckmäßigkeit, bei uns dem englischen Beispiel zu folgen.

Brasch [1414]

Eingegangene Bücher

- Gerechtigkeit in der Wirtschaft?** Von Br. Moll. Berlin 1932, Paul Parey. 90 S. Preis 5,20 RM.
- Werner Siemens als Sozialpolitiker.** Von Karl Burhenne. München 1932, C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung. 119 S. Preis 4 RM.
- Kommentar zum neuen Aktienrecht.** Von Hugo und Walter Horowitz und Fritz Ullmann. Berlin 1932, Otto Liebmann. 303 S. Preis 10,50 RM.
- Besitz, Verkehrsgeltung, Verwirkung im Wettbewerbsrecht.** Von Hans Furler. Berlin 1932, Carl Heymanns Verlag. 90 S. Preis 5 RM.
- Der Patentanwalt.** Von Armand Mestern. Berlin 1932, Carl Heymanns Verlag. 64 S. Preis 4 RM.

Vergleich der deutschen und amerikanischen Verhältnisse am Apfelmarkt

Von Dipl.-Ing. WERNER GUTH, Berlin

Obsterzeugung

Der Obstbedarf, insbesondere der Bedarf an Tafelobst, ist in der Nachkriegszeit stark gestiegen. Die Veränderung der Lebensweise, die Entlastung von schwerer körperlicher Arbeit, die Erkenntnis der modernen medizinischen Wissenschaft haben dazu geführt, daß Frischobst in weit stärkerem Maße verlangt wird als früher.

Abb. 1 zeigt den Bestand an Obstbäumen in Deutschland und den Vereinigten Staaten. Wesentlich bei einem Vergleich beider Länder ist die Tatsache, daß der Obstbau in Deutschland in der Hauptsache nur als Nebennutzung betrieben wird. Von den etwa 136 Mill. Obstbäumen in Deutschland stehen nur rd. 34 Mill. in Plantagen, die die Obstzüchtung als Hauptnutzung betreiben. In den Vereinigten Staaten entstanden demgegenüber Großunternehmungen. Die Eigenbedarfsdeckung wurde schnell auf die gewerbliche Erzeugung umgestellt. Selbstverständlich darf man nicht vergessen, daß in den Vereinigten Staaten das Klima und die wesentlich besseren Bodenverhältnisse den Obstbau begünstigen. Der durchschnittliche Ertrag ist in den Vereinigten Staaten wesentlich höher als in Deutschland. Dabei muß berücksichtigt werden, daß bei uns die Erträge sehr stark schwanken. Gute Apfeljahre waren die Jahre 1925, 1927 und 1929, schlechte 1926, 1928 und 1930. In den Vereinigten Staaten hat man dagegen in unserm Sinne nur gute Apfeljahre gehabt. Das ist ein großer Vorteil.

Erzeugnisvergleich

Dem Vielerlei an Sorten in Deutschland (man kann etwa 6000 verschiedene Apfelsorten annehmen) stehen 15 Apfelsorten in Amerika gegenüber. Auf diese 15 Sorten entfallen 71% der gesamten Apfelernte. Der sehr verschiedenen Größe der deutschen Äpfel stehen einheitlich große amerikanische gegenüber. Daraus folgt, daß die Aussortierung bei uns verhältnismäßig große Kosten verursacht. Auch das Aussehen des deutschen Apfels ist in den meisten Fällen nicht besonders ansprechend. Die Amerikaner haben es dagegen verstanden, Sorten mit lebhaften Farben heranzuzüchten, die allein schon auf Grund ihres Aussehens zum Kauf anreizen. Der deutsche Apfel ist meist säuerlich; Druckstellen geben leicht Fäulnisherde, die dann den Apfel unansehnlich und unverkäuflich machen. Amerikanische Äpfel sind meist süßlich im Geschmack. Sie haben den Vorteil, daß sie gegen Druck ziemlich unempfindlich sind. Daraus folgt die recht wesentliche Tatsache für das Lagern der Äpfel, daß durchschnittlich die Haltbarkeit bei vielen deutschen Apfelsorten lange nicht so gut ist wie bei den amerikanischen.

Weg des deutschen Apfels zum Verbraucher

Im Herbst gibt es genug deutsche Äpfel in guter Qualität auf dem Markt. Das Angebot erfolgt von sehr vielen Seiten zu derselben Zeit. Dadurch werden die Preise erheblich gedrückt. Da man ferner bei Beginn der Verkaufsperiode auf Grund der in ihrem Ausfall sehr verschiedenen Erntejahre noch nicht abschätzen kann, wie sich der deutsche Apfel halten wird, und der deutsche Züchter meist sein Geld dringend braucht (die Ernte wird durch die Genossenschaften usw. nur sehr spärlich finanziert), eine zweckentsprechende Lagerung aber mit großen Kosten und großer Mühe verbunden ist, so zieht der deutsche Obsterzeuger es vor, seine Äpfel möglichst sofort auf den Markt zu bringen. Will jemand in Winter deutsche Äpfel essen, so liegt der Normalfall bei uns so, daß er sich zur Zeit des größten Angebots mit Äpfeln eindeckt, die er zu diesem Zeitpunkt für verhältnismäßig billiges Geld erstehen kann. Er lagert sie dann bei sich im Keller ein und ißt sie nach und nach auf.

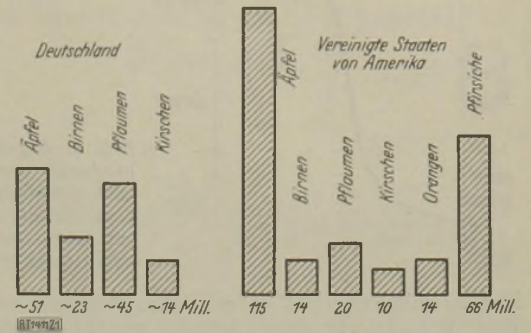


Abb. 1. Obstbaumbestand (tragfähige Bäume)

Deutschlands Apfelfuhr

Kommt der Winter, so muß die deutsche Hausfrau oft feststellen, daß der größte Teil der Äpfel, die sie von Händlern oder Erzeugern direkt bezogen hatte, und deren Sorten ihr nur in den wenigsten Fällen bekannt waren, schlecht geworden ist. Die Äpfel müssen nun schnell aufgegessen oder zu Apfelmus verarbeitet werden. Zu Weihnachten fehlt jedenfalls meist das Tafelobst. In diesem Augenblick erscheint der frisch aussehende rotbackige amerikanische Apfel auf dem Markt. Es ist klar, daß selbst Frauen, die sonst auf die Verwendung ausschließlich heimischer Erzeugnisse bedacht sind, dieser Versuchung nur schwer widerstehen können. Insgesamt wurden nach Deutschland eingeführt:

1930 243 754 t frischer Apfel im Werte von 74 Mill. RM
 1931 118 535 t frischer Apfel im Werte von 50 Mill. RM

Abb. 2 zeigt die Einfuhrmengen amerikanischer Äpfel. Wie sich durch Vergleich der oberen Kurve ergibt, die die Preise am Berliner Markt ausweist, verstehen die Amerikaner es ausgezeichnet, sich gerade dann mit ihren Apfelmengen auf den deutschen Markt einzuschieben, wenn sie sicher sind, auch gute Preise für ihre Äpfel zu erzielen.

Weg des amerikanischen Apfels zum Verbraucher

Die Amerikaner sind gewissermaßen in den internationalen Handel hineingewachsen. Die große Entfernung in den einzelnen Staaten bildete das Sprungbrett für den

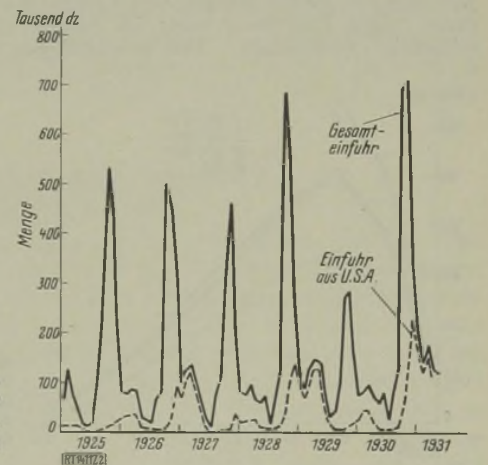
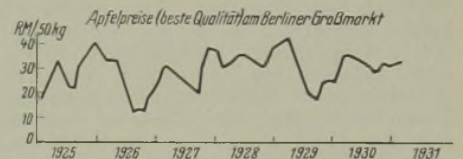


Abb. 2. Apfelfuhr nach Deutschland

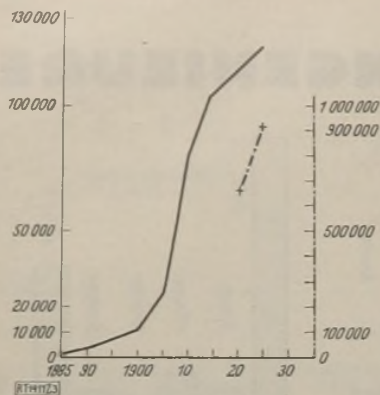


Abb. 3. Anzahl der vorhandenen Kühlwagen in USA (die strichpunktierte Linie gibt die Anzahl der mit Obst und Gemüse beladenen Kühlwagen an)

Handel mit andern Völkern. Einrichtungen wurden erforderlich, die für die andern — wesentlich kleineren — Länder weniger in Frage kamen, so z. B. Kühlwagen in großer Menge für den Transport der Äpfel vom Erzeuger zum Verbraucher oder in die Kühlhäuser. Man hat sich in Amerika ausgerechnet, daß es wesentlich billiger ist, einen Kühlwagen zu benutzen, der mit normalen Zügen befördert wird, als die Äpfel ungekühlt „per Expres“ zu versenden. Abb. 3 zeigt die Anzahl der Kühlwagen in den Vereinigten Staaten; 1924 gab es 123 500. Mit einem Teil dieser Wagen wurden 1920: 660 000 und 1924: 915 000 Obst- und Gemüsetransporte ausgeführt.

Verwendung von Kühlhäusern:

In den Vereinigten Staaten

Das frische Obst wird in den Vereinigten Staaten größtenteils in besonders dafür angelegte Kühlhäuser eingelagert. Insgesamt gab es 1927: 1363 Kühlhäuser mit einem Rauminhalt von 20 477 000 m³. Die Zahlen beziehen sich auf sämtliche Kühlhäuser und nicht etwa nur auf diejenigen, in denen lediglich Obst eingelagert wird. An sich besteht die Möglichkeit, je nach Bedarf verschiedene Produkte einzulagern. Man wird es aber selten tun; jedenfalls wird man nicht in Kühlhäusern, in denen Fleisch eingelagert wird, nun auf einmal Obst oder Gemüse unterbringen.

Abb. 4 zeigt die ständig wachsende Bedeutung der amerikanischen Kühlhäuser für die Apfelwirtschaft. Im Jahre 1920 betrug die Menge der eingelagerten Äpfel etwa 9% der gesamten amerikanischen Apfelernte. 1929 bereits 17%. Aus der Tendenz der Kurve ist zu ersehen, daß die eingelagerten Apfelmengen noch ständig im Wachsen begriffen sind. Das dürfte auch für die Zukunft zutreffen. Noch ein weiteres Moment ist aus Abb. 4 ersichtlich. Die Kurven haben ihren Höchststand jedesmal am 1. Dezember. Von Oktober bis Dezember steigen die einlaufenden Apfelmengen stark an, von Dezember bis Mai/Juni fallen sie langsam ab, d. h. lediglich für Äpfel allein könnten die Kühlhäuser gar nicht wirtschaftlich ausgenutzt werden. Sie sind hierfür eigentlich nur vom November bis Januar voll belegt. Im Frühjahr kommen große Mengen von Frühgemüse, Salat usw.; dann folgen Erdbeeren usw.; im Sommer Bananen und schließlich Birnen usw. Den Beschluß des Jahres bilden

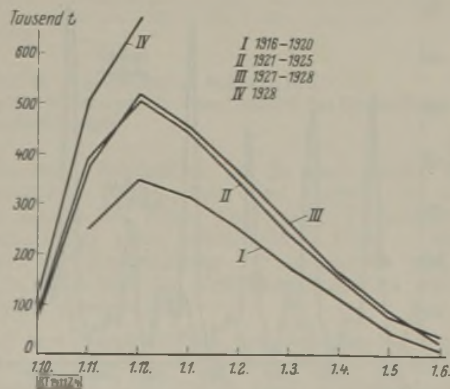


Abb. 4. In Kühlhäusern lagernde Apfelmengen in USA

dann bis April/Mai Südfrüchte, insbesondere Apfelsinen und Mandarinen.

Die durchschnittliche Betriebsgröße eines Kühlhauses ist in den Vereinigten Staaten 15 000 m³, während sie in Deutschland 23 000 m³ beträgt. Sie ist in den Vereinigten Staaten deshalb geringer, weil in der oben genannten Gesamtzahl (1363) eine große Anzahl (273) privater Kühlhäuser stecken, die eine durchschnittliche Betriebsgröße von nur 2700 m³ haben. Würde man sich ein Bild der Vereinigten Staaten aufzeichnen und darin die Zahl und Größe der Kühlhäuser eintragen, so würde man über ganz Amerika ein Netz von kleinen Kühlhäusern finden und einige wenige sehr große in den Großstädten, besonders in den Häfen.

In Deutschland

In Deutschland gab es 1929 insgesamt 30 Kühlhäuser mit einem Kühlraum von 650 000 m³. Lediglich für Obst und Gemüse bestimmte Kühlhäuser sind selten. Einige befinden sich in Hamburg, Berlin und Stuttgart. Da das Einlagern jedoch recht teuer ist und infolgedessen nur für Qualitätsware in Frage kommt, wird nur hochwertiges Obst — leider meist ausländischen Ursprungs — eingelagert. Selbstverständlich werden in Deutschland Kühlhäuser nicht in derselben Menge wie in den Vereinigten Staaten benötigt, da bei uns die Temperaturen längst nicht so hoch ansteigen. Trotzdem ist die Anzahl der Kühleinrichtungen für Obst und Gemüse zu gering. Für deutsche Verhältnisse scheinen kleinere Kühlhäuser oder nur Kühlräume geeignet, die jeder Erzeuger von genügend großen Mengen Qualitätsobst und -gemüse sich anlegen sollte. In diesem Kühlraum könnten nicht nur Äpfel, sondern auch Erdbeeren, Salat, Kirschen, Spargel usw. eingelagert werden. Es wäre ein großer Vorteil für den Erzeuger und auch für den Verbraucher, wenn derartige Erzeugnisse vorgekühlt auf den Markt kämen. Für den Erzeuger läge der Vorteil darin, daß er nicht an einem Tag alles zu jedem annehmbaren Preis losschlagen muß, für den Verbraucher darin, daß er sicher ist, frische Ware zu bekommen, die er u. U. noch einige Zeit in der Speisekammer aufbewahren kann.

Maßnahmen gegen den amerikanischen Wettbewerb

Um Aufklärung über Sorten, Obstbaumpflege, Schädlingsbekämpfung in weite Volkskreise zu tragen, hat man Ausbildungskurse für Volksschullehrer eingerichtet. In großem Umfange konnte dies jedoch aus Mangel an Mitteln noch nicht geschehen. Da — wie wir gesehen haben — in Deutschland ein den Absatz sehr hindernder Sortenwirrwarr besteht, hat man in größerem Umfang Umpfropfungen vorgenommen. Nur ertragreiche Bäume sind in dieser Weise nochmals veredelt worden, um Sorten heranzuziehen, die den Anforderungen des Marktes besser entsprechen. Die Regierung zahlt den Obstbaumzüchtern rd. die Hälfte der für einen Veredelungskopf entstehenden Kosten von 0,20 bis 0,30 RM. Nach Angaben von Prof. Kemmer sind etwa 5% des Obstbaumbestandes in Deutschland in den letzten Jahren unveredelt worden. Man hat dafür in Preußen 1927: 230 000 und 1928: 288 000 RM ausgegeben. Weiterhin sind von der Regierung den Obstbaumzüchtern Beihilfen gewährt worden, um Baumspritzen in ausreichender Anzahl zu beschaffen. Der Staat gewährte hierbei eine Unterstützung in Höhe von zwei Dritteln der Anschaffungskosten. Insgesamt wurden für diesen Zweck 385 000 RM zur Verfügung gestellt. [1411]

Inhalt

	Seite
Aufsatzteil:	
Die Werksiedlung. Von Otto D. Schaefer	145
Kostenaufbau, Kostensenkung, Preisgestaltung. Von Dr. Alice Witte	149
Das Informationswesen eine Grundlage des technischen Vertriebes. Von Dr.-Ing. Kurt Lubowsky	153
Archiv für Wirtschaftsprüfung:	
Grundlagen der Wirtschaftsdynamik. Von Dr.-Ing. Otto Bredt	159
Die Aufsicht über die Wirtschaftsprüfer	164
Rundschauteil:	
Die deutsche Konjunktur Mitte Juni 1932. Von Prof. Dr.-Ing. H. D. Brasch	165
Eingegangene Bücher	166
Mitteilungen der Fachgruppe Vertriebsingenieure:	
Vergleich der deutschen und amerikanischen Verhältnisse am Apfelmart. Von Dipl.-Ing. Werner Guth	167