# Technik und Wirtschaft

Herausgeber: Dr.-Ing. Otto Bredt und Dr. Georg Freitag / VDI-Verlag GmbH, Berlin NW 7

August1932 25. Jahrgang

Heft 8

# Die wirtschaftliche **Organisation Europas**

Von H. DE PEYERIMHOFF, Paris

Im Aprilheft haben wir einen Aufsatz von Konsul Dr. E. Respondek, Berlin, über "Europäische Wirtschaftsordnung, französische Thesen — deutsche Antithesen" veröffentlicht. Wir freuen uns, heute unsern Lesern zu diesem wichtigen Zukunftsproblem eine Stellungnahme von berufener französischer Seite bringen zu können. H. de Peyerimhoff, Paris, einer der führenden französischen Industriellen, Präsident des französischen National-komitees für den Steinkohlenbergbau und Vertreter Frankreichs im Beratenden Wirtschaftskomitee des Völkerbundes, ist auch in den Kreisen der deutschen Wirtschaft als Sprecher Frankreichs auf zahlreichen internationalen Wirtschaftskonferenzen wohlbekannt. Sein stets verbindliches und verständigungsbereites, die Interessen seines Landes vorbildlich wahrendes Verhalten, verbunden mit der ihm eigenen großen Sachkenntnis auf allen Gebieten der Wirtschaft, hat ihm die Achtung und Anerkennung in weiten Kreisen Deutschlands erworben. Seine Ausführungen sind darum um so höher zu werten. Dr. Respondek wird im Septemberheft auf diese Darlegungen nochmals abschließend von deutscher Seite erwidern.

Die Herausgeber.

#### Der französische Plan im Spiegel deutscher Kritik

Konsul Respondek legte in der Aprilnummer der Zeitschrift "Technik und Wirtschaft" die "deutsche These" und die nach seiner Auffassung "französische These" in bezug auf die wirtschaftliche Reorganisation Europas dar. Der Verfasser ist einer von denen, deren so interessante Arbeiten auf dem Gebiete der Statistik und der Wirtschafts- und Handelspolitik den Beifall der Wirtschaftsführer verdienen. Bei seiner Darlegung der Ziele und Methoden des "französischen Planes" - nicht etwa des französischen Planes, wie er insbesondere im Projekt Briands von 1930, in dem im Mai 1931 dem Völkerbund unterbreiteten Aufbau - Memorandum, im Entwurf Tardieus bezüglich der Donau-Organisation und in zahlreichen privaten Exposés zum Ausdruck kommt, sondern so wie ihn eine aufgeklärte Anschauung meistens in Deutschland auffaßt - entrinnt Konsul Respondek nicht dem in dieser gegenwärtigen Krisenzeit deutlich auftretenden Einfluß, dieser furchtbaren Nemesis: der Unmöglichkeit, sich von Nation zu Nation zu verstehen, wenngleich zahlreiche Gründe vorhanden sind, die die Völker bestimmen sollten, gemeinschaftlich zur Tat überzugehen.

Eine nach Oberherrschaft lechzende, imperialistische Macht soll in einer gewaltigen Expansionsanstrengung begriffen sein, um Europa zu unterwerfen, wobei sie sich zur Erreichung politischer Ziele wirtschaftlicher und finanzieller

Mittel bedient, die in der Alten Welt ohnegleichen sind! Wie ist es möglich, daß das wahrscheinlich konservativste Volk der Erde, ein Volk, das am allerwenigsten geneigt ist, sich durch den Größenwahn verleiten zu lassen, einem sicherlich scharfsinnigen Beobachter von außen derart erscheinen kann? Von allen Kritiken, die an die Franzosen von außerhalb gerichtet wurden, und unter denen es manche gibt, die sie berühren und zum Nachdenken zwingen, ist keine so geeignet, ihr Befremden und ihre Bestürzung zu erregen wie diese. Und nichts erscheint ihnen für eine ernste Prüfung entmutigender als der Vorwurf eines Cäsarentums, das sich an die Wirtschafts- und Finanzpolitik ihres Landes knüpfen soll!

Frankreich wurde durch das große Weltdrama in zu starkem Maße verwundet. Es verspürt noch zu hart die Nachwehen, um nicht an erster Stelle eine Wiederholung vermeiden zu wollen. Aus seinem gewiß nicht schlechtesten Los den besten Nutzen zu ziehen - unter Kulturbedingungen und wirtschaftlichen Klimaverhältnissen, die ihm eigen sind, durch vernunftgemäßes Handeln und inneren Ausgleich den verlorenen Wohlstand zurückzuerlangen und die gegenwärtig absteigende Kurve des Fortschritts wiederaufzurichten - nichts von eines anderen Gut zu begehren und die für alle nützlichen Entwicklungsmöglichkeiten des Nachbarn in keiner Weise zu hindern, das sind, glaube ich, die vornehmsten Grundlagen der französischen Bestrebungen.

Bis auf die letzten Monate durch die Schlage der Krise etwas weniger als die anderen Länder in Mitleidenschaft gezogen, wünscht unser Land nicht noch mehr unter der Wirtschaftsnot zu leiden. Es ist bemüht, seinen inneren Markt gegen die Ausbreitung der Unordnung zu schützen, um eine bewährte Stabilität aufrecht zu erhalten. Ich ersehe daraus nicht, inwiefern diese Abwehrmaßnahmen, die übrigens fast überall, und noch dazu in weit drastischeren Formen als in Frankreich, in Erscheinung treten, Unfrieden hervorrufen könnten.

Denn das, was man als eine etwas engherzige Vorsicht ansehen könnte, würde jedenfalls sich in genau entgegengesetzter Richtung auswirken, als die uns vorgeworfenen expansionistischen Vermessenheiten, die sie begleiten miißten.

#### Was bedeutet denn eigentlich der französische Plan?

Was ist denn eigentlich der französische Plan des wirtschaftlichen Wiederaufbaus Europas? Ein politischer Feldzug? Nein, sondern die Bestätigung einer der selbstverständlichen Aufgaben der Solidarität, an der Frankreich übrigens ein unmittelbares Interesse hat, ein Interesse, das aber nicht in einer Vorherrschaft über die Alte Welt besteht. Man braucht sich nur zu vergegenwärtigen, daß das Unglück des einen das Unglück des anderen selbsttätig nach sich zieht, daß ein neuralgischer Punkt sehr rasch und sehr weitgehend den Schmerz ausstrahlt, daß die Verbindung der Märkte unvermeidlich das Unheil verbreitet, wo es auch auftritt, um die Notwendigkeit zu begreifen, und sei es von einem egoistischen Standpunkt aus, dem gemeinsamen Übel abzuhelfen, indem man schnellstens hier oder dort besonders kritische Situationen abwehrt.

Abgesehen von der Unsicherheits- und Mißtrauens-Psychose, deren belastenden Auswirkungen auf die gegenwärtigen Schwierigkeiten wir nur sehr schwer abwägen können, liegen die katastrophalen Merkmale der heutigen Zeit in der mangelnden Anpassung der Produktion an die Absatzmöglichkeiten, in dem daraus entstehenden chaotischen Konkurrenzkampf und im Zusammenbruch der Verkaufspreise, deren Sturzhöhe bei weitem die auf die Gestehungskosten erzielten Gewinngrenzen überschreitet.

Der Kampf um die umstrittenen Märkte wurde zunächst auf dem Wege über eine sowohl straffe, als auch sinnreiche Überprüfung der Selbstkosten und das Verschwinden der unfähigen oder schwerkranken Unternehmungen durchgeführt. Zweifelsohne eine fruchtbare Wandlung und ein Erfolg des Fortschrittes. Beide Epochen sind inzwischen vorüber. Schon seit vielen Monaten läßt sich die Senkung der Engrospreise nach Erschöpfung der Gewinngrenze nur noch durch die fortschreitende Schwächung der Finanzkräfte des Erzeugers, durch Kündigung des Personals, durch Kürzung der Arbeitzeit und der Löhne, durch staatliche Unterstützungen, kurz gesagt, durch angehäufte Opfer - von denen man sagen kann, daß sie aufgehört haben, erträglich zu sein - des Kapitals, der Arbeitnehmer und der Staaten bewerkstelligen.

Man ist bei der Vernichtung der Märkte angelangt, ohne damit irgendwelchen Nutzen zu erreichen, auch nicht für die Zukunft. Denn die Selbstzerstörung ist niemals ein Mittel zur Bereicherung oder Eroberung gewesen. Zudem ist ein Teil des internationalen Verkehrs dadurch gelähmt worden, daß man ganze Provinzen dem Austausch verschlossen hat, die entweder dadurch der Ansteckung entzogen wurden oder sterben mußten.

Wie soll man nun die Wiederaufrichtung vornehmen? Und was setzt sie voraus? Gehen wir geradezu an die tiefen Ursachen des Übels heran. Es muß durch eine methodische und gleichzeitige Anstrengung, die die leitenden Produktionszweige dazu führt, ihre Märkte selbst zu organisieren, dafür gesorgt werden, daß dieselben wieder aufnahmefähig werden. Die verschiedenen Absperrungsmaßnahmen müssen ebenso wie die verderblichen Wettbewerbe zu einer Entspannung kommen.

Wenn in einer gewiß beschränkten Anzahl von Schlüsselindustrien, die zur Serienfabrikation übergegangen und ausreichend entwickelt sind, sowohl nationale Einverständnisse zwecks Rationalisierung der Produktion und Zuteilung in jedem Lande, als auch internationale Zusammenschlüsse zustande gekommen sein werden, um das "Dumping" auszuschließen, einfach dadurch daß dasselbe durch eine Verteilung der Anteile jeder nationalen Gruppe an dem Gesamtverbrauch überflüssig geworden ist, dann wird man sagen können, daß ein Ordnungsfaktor ins Leben gerufen und

eine Richtschnur gefunden ist. Niemand von französischer Seite wird verhehlen, daß eine solche Formel der Verständigung kein Universalmittel darstellt, und daß diese nur einen Teil des Problems befriedigt. Jedoch wird eine in solcher Weise geführte Rationalisierung, wenngleich sie auch nur auf einige wesentliche Zweige der industriellen und landwirtschaftlichen Erzeugnisse begrenzt bleibt, eine Grundlage für den Wiederaufbau eines wirtschaftlichen Gesamtgebäudes und auch ein Vorbild für die anderen Wirtschaftszweige sein.

# Nichts anderes als das Streben nach Entwicklung zur Ordnung!

Die Entwicklung zur Ordnung - Ordnung in der Produktion, Ordnung im Verkauf muß in freier Weise auf Grund der auf allen Stufen der wirtschaftlichen Betätigung ausgeübten Selbstdisziplin der Fachkreise vor sich gehen. Der Selbsterhaltungstrieb, der nicht anders als wachgerufen werden kann, die roten Zahlen in den Bilanzen, die noch stumme Gegenwart von Millionen auf Arbeit wartender Arbeitsloser, scheinen zur Zeit genügend dringliche Anregungen zu sein, um sich des gesetzlichen Zwanges nicht bedienen zu müssen. Man müßte sonst an der menschlichen Vernunft verzweifeln. An sich wäre ein solcher Zwang schon im nationalen Rahmen unbequem zu handhaben und auch nur von unvollkommener Wirkung. Um so weniger würde er sich aber auf dem internationalen Felde ohne zahlreiche Schwierigkeiten und Zusammenstöße verwirklichen lassen. Man muß darin eine Art Furcht erblicken, ohne sich über das Ergebnis Illusionen zu machen.

Solange die Ordnung nicht durch die direkt daran interessierten Kreise der in Frage kommenden Berufe durchgeführt sein wird — wobei nochmals betont sei, daß die Verständigung mit ihren so zahllos verschiedenen Arten nicht als die ausschließliche Formel der Ordnung anzusehen ist — muß man es den Regierungen überlassen, diese Ordnung vorzubereiten und, wenn sie im Begriff ist, zustande zu kommen, nötigenfalls ihre Zerstörung durch schlecht gesinnte oder kurzsichtige Geister zu verhindern.

Die Kontingentierungen sorgen dafür. Wie es alle Kreise, die in Frankreich diese Maßnahmen forderten, und alle Behörden, die mit ihrer Durchführung beauftragt waren, betont haben, müssen diese Kontingentierungen allerdings dem Ausnahmecharakter der Verhältnisse und den abnormen Bedingungen der internationalen Märkte entsprechen. Sie dürfen keine verkappten Schutzoder Bevorzugungsmittel darstellen. Wo sich Fortschritte zur Erzielung der Ordnung zeigen, dürfen sie nicht abschwächend wirken. Dadurch daß die amtliche Bestätigung dieser Maßnahmen die vorläufig getroffene Verständigung zwischen den Erzeugern zweier oder mehrerer Länder rechtfertigt, was bei einer guten Anzahl von mehr als fünfzig privaten Verträgen der Fall ist, bei deren Abschluß die Deutsch-Französische Wirtschaftskommission nicht unbeteiligt blieb - dadurch daß sie die zukünftigen Abmachungen anspornen, haben sie eine momentane Wirksamkeit. Sie können privaten Vereinbarungen das Feld räumen und auch zum Teil gegenüber denjenigen Erzeugern oder Nationen bestehen bleiben, welche sich weigern würden, billige Abkommen anzunehmen. In jedem Falle dienen sie der Sache der Ordnung.

# Man scheint dem französischen Plane vorzuwerfen . . .

Man scheint dem logischen Plan, den praktischen Methoden, die unsere Wirtschaftsführer und Regierenden empfehlen — die von vormals und jetzt — vorzuwerfen, daß sie die im hohen Grade bewegliche Situation erstarren lassen, die natürliche Umwandlung der Märkte und Preise zum Stillstand bringen und so zu der Beseitigung der schlecht gelegenen Produktionsstätten führen.

Bezüglich des ersten Punktes erscheint die Auslegung unrichtig: es handelt sich nicht darum, die gegen wärtigen Positionen abzuklatschen, sondern den Beitrag des einzelnen an der Gesamtheit der inländischen, wie internationalen Tauschgeschäfte dem verschiedenartigen Gebot der Bedürfnisse genauer anzupassen.

Zu dem zweiten Punkt möchten wir noch unterstreichen, daß die Entwicklung der Preise der wichtigen Rohstoffe nicht durch eine vernünftige Deflation — einen sicheren Faktor technischen und sozialen Fortschritts — sondern durch einen wirklich übertriebenen Sturz — ein Zeichen des Elends — gekennzeichnet ist.

Was nun die Gefahr der Zerstörung ganzer Industriezweige in diesem oder jenem Lande anbelangt, so erscheint sie als imaginär. Die Produktion kann dort, wo sie am leichtesten und am wirtschaftlichsten ist, unter der Bedingung gesteigert werden, daß sie einen Abnehmerkreis hat, ohne dazu genötigt zu werden, die Absatzgebiete durch künstliche oder betrügerische Maßnahmen zu erzwingen und somit die Unordnung zu verschlimmern. Die Kontingentierung ermöglicht es in einem vernünftigen Maße, die sogar ungünstig gelegenen Industrien, deren Bestehen für die nationale Sicherheit für unentbehrlich gehalten wird, in einem vernünftigen Umfange aufrecht zu erhalten.

Dies ist nicht zuletzt ein weniger barbarisches, weniger künstliches und weniger gefährliches System für die Zukunft als die fortwährende Anhäufung und Erhöhung der Zollschranken, unter deren Schutz man in manchen Fällen die Einpflanzung und Entfaltung ebenso kostspieliger wie unrationeller Betriebe beobachten konnte.

Wenn Konsul Respondek unserem Lande die Absicht vorhält, aus politischen Zwecken einen machiavellistischen Gebrauch seiner "außergewöhnlichen Finanzkraft" zu machen, so ist der Irrtum ein doppelter, und zwar in bezug auf die französischen Ansichten wie auch hinsichtlich des Gebrauches, den man von diesen Möglichkeiten zu machen in der Lage wäre.

Die französischen Hilfsquellen an eignen ausführbaren Kapitalien sind bei weitem nicht unbegrenzt. Frankreich ist nicht in der Lage, wahllos, kreuz und quer Kredite auf Grund seiner freundschaftlichen Beziehungen oder nach Belieben seiner politischsentimentalen Einfälle geben zu können. Kaum kann es das Nötigste für diejenigen Länder tun, bei denen die Stützungsarbeit ihrer Bedeutung nach begrenzt erscheint und unbedingt erforderlich ist. Das ist es, was Frankreich im Laufe der letzten Jahre für Ungarn, Jugoslawien und Polen getan hat, und zwar mit Beträgen, die wahrlich nicht riesenhaft zu nennen sind: 684 Millionen Franken, unbeschadet der Bankunterstützungen, die verschiedenen Emissions-Instituten bewilligt wurden, und der Beteiligungen an den Wiederaufbau-Darlehen, die unter der Schutzherrschaft des Völkerbundes ausgegeben worden sind.

Kann bei diesem Verfahren von einem politischfinanziellen Imperialismus die Rede sein? Es fällt schwer, ernsthafte Illusionen bei derartigen Krediten zu nähren, die höchstens einen politischen Wert so lange besitzen, als man sie erhofft, und die, wenn sie einmal ausgegeben sind, jeden Wert verlieren.

Ist das ein Faktor wirtschaftlicher Durchdringung, insbesondere in den europäischen Donauländern?

Die Durchführung des sogenannten französischen Planes erfordert die Mitwirkung aller großen europäischen Staaten. — Diese Mitwirkung wird durch gewisse Opfer ausgedrückt, die übrigens vorübergehend und ganz oder teilweise ausgleichbar sind, auf jeden Fall aber schnell wieder gedeckt werden können, sobald der erwartete Erfolg durch die allgemeine Wiederaufrichtung des europäischen Geschäfts eintritt.

Als Gegenleistung für die anfänglichen Opfer seitens der großen Staaten müssen die begünstigten Länder Europas dem gesamten Europa, ohne Ausnahme, den Nutzen aus ihren durch die geplante Reorganisierung unterstützten Bemühungen zukommen lassen. Sie müssen ferner nach und nach die Übergriffe der Schutzzölle und der Autarkie fallen lassen und auch allmählich zu den Prinzipien der wirtschaftlichen Weisheit zurückkehren, die die Welt braucht, wenn sie gesunden soll.

Nein, die "Kapitalmacht" ist kein französischer Begriff! Ebensowenig wie Frankreich gewillt ist, sich den Opfern zu entziehen, die man von verschiedenen Seiten von ihm verlangt, weil es mehr als andere in der Lage zu sein scheint, einen beträchtlichen Anteil an dem kollektiven Einsatz zu übernehmen, will Frankreich den etwaigen Nutzen für sich beschlagnahmen. Wenn außerdem das, was man ihm an Finanzmacht zuschreibt, zu rein egoistischen und merkantilen Zwecken verwendet worden wäre, so würde seine Handelsbilanz nicht ein jährliches Defizit von etwa 10 Milliarden in den drei letzten Jahren aufweisen und sein gefährdeter Außenhandel brauchte dann nicht seinen gegenwärtigen Angstschrei auszustoßen.

Nein, Frankreich verteidigt "seine Rente" in Zentraleuropa — oder andemorts — nicht! Es arbeitet daran, den am schwersten betroffenen Ländern eine die Existenz ermöglichende Wirtschaftsgrundlage zurückzugeben und einen Mindestnutzen für die großen Produktionszentren zu schaffen, mit denen alle öffentlichen Staatshaushalte sowie alle sozialen Schichten heutzutage das traurige Los teilen.

# Wie aber erscheint dem Franzosen Deutschland?

Es steht keineswegs fest, daß die bereits gewährten Kredite an die kleinen Staaten oder kleinen Wirtschaftskörper mit absoluten Sicherheiten gegeben wurden. Insofern hat Konsul Respondek vollkommen recht. Er befindet sich aber im Irrtum, wenn er glaubt, daß Frankreich vor irgendwelchem Risiko bewahrt geblieben wäre und für die Zukunft eine unbedingte Sicherheit gehabt hätte, falls es derartige Kredite, noch dazu in weit größerem Maßstabe, Deutschland gewährt haben würde.

Vom technischen Standpunkt aus erscheint die deutsche Geschäftsführung wohl bemerkenswert. Vom finanziellen Standpunkt aus betrachtet aber ist sie in den Augen einer großen Anzahl gut unterrichteter Franzosen durchaus nicht als vorbildlich zu bezeichnen: Gewaltige Investierungen, die durch kurzfristige

Kredite gespeist werden! Eine Erhöhung der Produktionsmittel, die auf den unerschütterlichen Fortbestand der Erfolgskurve fußte! Vor dieser Anschwellung erschrak unsere vielleicht kleinzügige Auffassung. Nehmen wir einen Augenblick an, daß die Erstarrung der auswärtigen Kredite, das Moratorium und die peinlich genaue Zuteilung der Devisenbezüge als die natürliche Folge der Verirrung der Gläubiger, der gegenwärtigen Austauschanarchie, der Einschränkungen, die der Einfuhr deutscher Waren auferlegt wurden, anzusehen seien, und nicht auf Irrtümer in den wirtschaftlichen und finanziellen Einschätzungen zurückzuführen sind - die übrigens häufig durch die Kreditgeber selbst unterstützt wurden, welche der Versuchung zu hoher Geldsätze nachgebend, ihre Schuldner zur Kreditaufnahme verleitet haben. Es würde alsdann die Tatsache des seit so vielen Semestern drohenden Moratoriums übrig bleiben. Der Kredit ist das empfindund zerbrechlichste aller Imponderabilien. "Deutschland hat gegenwärtig keinen Kredit".

Anderseits ist es vom Standpunkt der Regierungsführung und des öffentlichen Empfindens unleugbar, daß eine Art Katastrophenstimmung vorliegt, in der Immanuel Kant — wenn er wieder auf die Welt käme — heutzutage die "Kategorie" der deutschen Vernunft erblicken würde. Jene so rasche Umkehrung der Orientierungen, die die Masse eines Volkes vom Extrem der These zum Extrem der Antithese wirft, ohne einen regulierenden Mittelpunkt zu haben, der die Schwankungen abdämpft, nennen wir es beim Wort, diese

psychologische Unsicherheit, deren Auswirkungen durch die Krise noch mehr zu erbittern scheinen; all dieses verbreitet nicht den Eindruck des Vertrauens und der Ungezwungenheit, der für den freien Verkehr von Krediten in noch höherem Maße als für denjenigen der Waren unumgänglich erforderlich ist.

Es wäre vergeblich, zu verhehlen, daß noch vielguter Wille, Vorbereitungsarbeit und gegenseitige Aufklärungen notwendig sein werden, um die Mauer des Nichtverstehens niederzureißen. die, obgleich bereits beträchtlich herabgesetzt, die Meinungen unserer beiden Länder trennt. Ich bin mit Konsul Respondek der festen Überzeugung, daß Frankreich und Deutschland künftig gemeinsam weit mehr als eine Strecke auf dem Wege des wirtschaftlichen Wiederaufbaus Europas zurücklegen werden können. Überhaupt wäre auch ohne weitgehendes Einverständnis der beiden Wirtschaftskörper ein solches Zusammenarbeiten möglich, welches die Entspannung in den Gemütern und in den Herzen verlangt, und durch das, wenn es sein Ziel erreicht hat, viel ungezählte, zur Zeit beunruhigende Schwierigkeiten ganz von selbst aus dem Gesichtskreis verschwinden würden.

Diese aufrichtigen Betrachtungen wollen nicht die französische These zum Ausdruck bringen; ich glaube jedoch nicht, daß sie wesentlich von denjenigen abweichen, die von der Mehrzahl aller leitenden Persönlichkeiten der französischen Wirtschaft aufgestellt werden, wenn sie dazu ihrerseits angehalten würden. Ich wünsche, daß sie dazu beitragen werden, das, was noch auf beiden Seiten an lähmendem Mißtrauen übrig bleibt, zu verringern!

[1423]

# Landwirtschaft und Autarkie

Von Kammerdirektor a. D. Dr. J. FROST, Privatdozent an der Universität München

Die Förderung der landwirtschaftlichen Erzeugung zwecks Erreichung einer möglichst ausreichenden und vollständigen Versorgung des heimischen Marktes mit Lebensmitteln bildete sehon in der Vorkriegszeit ein wichtiges Ziel unserer Agrarpolitik. Sehr maßgeblich beeinflußt wurde diese Politik durch die Absicht, im Falle eines Krieges mit den wichtigsten Lebensmitteln, Brot und Fleisch, in ausreichender Menge aus der heimischen Produktion versorgt zu sein. In den interessanten "Aufsätzen und Reden" des damaligen Reichstagspräsidenten Graf von Schwerin-Löwitz wird besonderes Gewicht auf die Erreichung einer ausreichenden Brotgetreideversorgung gelegt. Roggen und Weizen waren die Ackerfrüchte, deren Erzeugung man soweit steigern wollte, daß möglichst jede Auslandzufuhr dieser Produkte überflüssig würde.

Man hat zu jener Zeit in Gedanken an eine mögliche Kriegsgefahr nicht voraussehen können, daß der nächste Krieg über vier Jahre dauern und uns fast völlig vom Ausland abschneiden würde. Man hat demzufolge auch nicht voraussehen können, daß uns infolge Ausbleibens der ausländischen Zufuhren an Gerste, Mais, Ölsaaten u. dgl. die notwendigen Rohstoffe für unsere landwirtschaftliche Fetterzeugung fehlen würden. Brot und Fleisch waren, als der Krieg ausbrach, fürs erste in ausreichender Menge

vorhanden, aber an Butter und an andern Speisefetten begann es sehr bald zu mangeln. Man wird sieh noch der bösen Folgen erinnern, die der Fettmangel damals für die Ernährung unseres Volkes nach sich zog.

Als die uns durch den Krieg aufgezwungene Autarkie vorüber war und wir wieder vom Ausland reichliche Zufuhren von all dem erhielten, was in den Kriegsjahren knapp geworden, zum Teil ganz ausgegangen war, stand die Förderung des Warenaustauschs mit dem Ausland zunächst im Vordergrund unserer Handelspolitik. Die Förderung der landwirtschaftlichen Erzeugung trat hinter der Förderung des Außenhandels um so mehr zurück, als man es in den ersten Jahren nach dem Kriege für unerreichbar hielt, die stark zurückgegangene landwirtschaftliche Erzeugung wieder auf ihre Vorkriegshöhe zu bringen.

Es geschah dann aber in den Jahren 1920 bis 30 das Wunder, daß die Landwirtschaft nicht nur die Höhe ihrer Vorkriegserzeugung erreichte, sondern diese sogar übertraf. Damit mußte sich naturgemäß auch die Einstellung unserer Politik ändern. Die Förderung der heimischen Produktion, die Anempfehlung deutscher vor ausländischen Waren und der Ersatz dieser durch heimische Waren wurden wieder ein wichtiges politisches Ziel.

Es begann der Kampf gegen die ausländischen Konkurrenzwaren auf unsern Märkten, der am heftigsten dort geführt wurde, wo es sich um Waren handelte, die wir selbst herzustellen in der Lage sind. Man hatte teils während des Krieges, teils in den Jahren nach dem Kriege im Ausland, besonders in dem durch den Krieg weniger berührten neutralen Ausland und in den Überseeländern, die landwirtschaftliche und gärtnerische Erzeugung ver-

stärkt, verfeinert und verbilligt. Die nach Kriegsende in Massen auf den deutschen Markt geworfenen ausländischen Agrarerzeugnisse begannen daher unsere heimischen Erzeugnisse von unsern eigenen Märkten zu verdrängen; sei es, daß sie billiger waren oder in den gewünschten feineren Qualitäten und in einer für den Großmarkt praktischeren Verpackung angeboten wurden.

Die seitens der Landwirtschaft geforderte Unterstützung im Kampfe gegen die Auslandskonkurrenz auf den heimischen Märkten wurde von der Reichsregierung schrittweise gewährt, sofern ihr nicht handelsvertragliche Bindungen hindernd im Wege standen. Der Rückgang der Mehreinfuhren an lebenden Tieren, Lebensmitteln und Getränken von 4,8 auf 2,2 Mrd. RM in der Zeit von 1928 bis 1931 kann zum Teil auf die Maßnahmen der Reichsregierung zurückgeführt werden. Zum andern Teil findet er seine Erklärung in der Verarmung und Verbrauchseinschränkung unseres Volkes und in dem zunehmenden Mangel an ausländischen Zahlungsmitteln — ohne daß man sagen könnte, welcher dieser Faktoren am stärksten gewirkt hat. Sie wirkten alle gleichzeitig auf die Herabsetzung unserer Einfuhr ein.

Wenn man die heute stärker als je von der Landwirtschaft vertretenen Wünsche nach einer Zurückdrängung der agrarischen Auslandzufuhren von unsern Märkten richtig beurteilen will, muß man einen Blick darauf werfen, wie sich diese für das Jahr 1931 mit 2,2 Mrd. RM bezifferten Mehreinfuhren zusammensetzen.

Unter ihnen befinden sich für rd. 600 Mill. RM koloniale und südländische Produkte, Kaffee, Tee, Kakao, Südfrüchte, Reis, Mais, Gewürze u. a., die wir in Deutschland gar nicht oder so gut wie gar nicht erzeugen können. Sie stellen keine direkten Konkurrenzwaren dar. Wenn wir durch unsere schlechte Wirtschaftslage gezwungen werden sollten, die Einfuhr der Kolonialprodukte einzuschränken, so würden dafür finanzpolitische, aber nicht agrarpolitische Gründe entscheidend sein. Ähnlich liegt der Fall bei den Südfrüchten, die für unser Obst nur dann zum gefährlichen Konkurrenten werden, wenn sie in solchen Massen und zu so niedrigen Preisen auf unsere Märkte kommen, daß sie den Verkauf gleichwertigen deutschen Obstes erschweren oder unrationell machen. Auch bei Mais (wichtiges landwirtschaftliches Futtermittel) und Reis hat die Landwirtschaft kein Interesse an einer Abdrosselung der Einfuhr.

Außer den genannten Kolonialprodukten und Südfrüchten umfaßt unsere Einfuhr eine statistisch als Lebensmittel oder als Rohstoffe verbuchte Zahl von Waren, die in großen Mengen als industrielle Rohstoffe hereinkommen, so z. B. Ölfrüchte, Rohtabak, Flachs, Hanf, Häute, Felle, Wolle, Federn u. a. m. Diese Waren werden zwar auch von unserer Landwirtschaft erzeugt und auf den Markt gebracht, aber im Verhältnis zur Einfuhr in so geringen Mengen, daß von ihrer Einfuhrabdrosselung aus agrarischem Interesse keine Rede sein kann.

Es ist immer wieder von berufener landwirtschaftlicher Seite betont worden, daß die Landwirtschaft gar nicht daran dächte, unsere an sich äußerst schwierige Wirtschaftslage durch rücksichtslose Eingriffe in den Außenhandel zu erschweren oder gar eine völlige Autarkie durchzuführen. Es sei aus letzter Zeit auf die Reden verwiesen, die am 11. Juni d. J. in der Vollversammlung des Deutschen Landwirtschaftsrats von dem neuen Reichsernährungsminister Freiherr von Braun, von dem Präsidenten des Deutschen Landwirtschaftsrats Dr. Brandes und dem Hauptgeschäftsführer des Deutschen Landwirtschaftsrats

Regierungspräsident a. D. *Dr. Kutscher* gehalten wurden, und die sich sämtlich gegen den Vorwurf wandten, die Landwirtschaft erstrebe eine völlige Autarkie.

Die Landwirtschaft fordert heute genau so wie vor dem Kriege die Förderung der heimischen Produktion und deren Schutz gegen konkurrierende Auslandswaren, die ihr den Binnenmarkt versperren. Dabei handelt es sich im wesentlichen um einen Schutz für jene Agrarerzeugnisse, deren Erzeugung und Verkauf für den Wirtschaftserfolg unserer Landwirte entscheidend sind. Das sind, wenn man die wichtigsten Positionen aus der Einfuhrstatistik von 1931 herauszieht,

Butter (Mehreinfuhr)	für	219,5 Mill.	RM
Eier		181,3 ,,	91
Obst ohne Südfrüchte	e	156,8 ,,	9.1
Geműse		87,7 ,,	71
Weizen		81,4 ,,	19
Schmalz und Talg .		81,3 ,,	9.9
Futtergerste		58,8 ,,	12
Käse		58,3 ,,	2.1
Fleisch		47,4 ,,	,,,
u.a.			

zusammen Einfuhren in einem Wert von etwa 1 bis 1,5 Mrd. RM. Wenn diese Auslandswaren in einem verhältnismäßig großen Umfange (der Gesamtverbrauch an in- und ausländischen Lebensmitteln wird auf 24 bis 25 Mrd. RM geschätzt) auf deutschen Märkten Abnehmer finden, so muß das seine Gründe haben. Dann liegt, wenn auch nicht eine Notwendigkeit für ihre Einfuhr in allen Fällen, so doch eine tatsächlich vorhandene Nachfrage nach ihnen vor

Die Notwendigkeit der Einfuhr kann ohne weiteres in Abrede gestellt werden für Fleisch, Käse und Kartoffeln, an denen wir zur Zeit eine Überproduktion haben. Auf Leckermäuler, die schon einen Monat vor der deutschen Ernte ausländische Frühkartoffeln, andere Frühgemüse und Obstarten oder ausländische Spezialsorten von Käse haben möchten, brauchte eine haushälterische Regierung in schwerer Notzeit keine Rücksicht zu nehmen. Bei den andern landwirtschaftlichen und gärtnerischen Erzeugnissen, die oben genannt sind, liegt der Fall so, daß entweder unsere Erzeugung der Menge nach unzureichend ist oder der Qualität nach nicht den Ansprüchen des Marktes und der Verbraucher entspricht. Es kommt auch vor, daß unsere Landwirtschaft von den best marktgängigen Produkten zu wenig, von weniger gefragten zu viel erzeugt.

Daraus ergibt sich ein Aufbauprogramm, das von der Reichsregierung vertreten wird, und dem alle Wirtschaftskreise zugestimmt haben, in der Richtung der Vergrößerung, Verbesserung und Marktanpassung der landwirtschaftlichen Erzeugung. Das ist der Kern des landwirtschaftlichen Autarkieprogramms. Nicht Zerstörung bestehender Marktverbindungen nach dem Ausland, sondern Aufbau der heimischen Erzeugung zwecks Entbehrlichmachung der entsprechenden Auslandwaren.

Ein Programm, das nicht von heute auf morgen durchgeführt werden kann, sondern für die verschiedenen Produkte verschieden lange Zeiträume beansprucht, um ans Ziel zu kommen. Beim Weizen und bei den Eiern wird es sich in verhältnismäßig kurzer Zeit, bei Butter, Obst und Gemüse erst im Lauf längerer Jahre verwirklichen lassen; zumal da die Vermehrung, Verbesserung und Umstellung der landwirtschaftlichen Erzeugung in der heutigen Zeit nicht durch größere Geldinvestierungen beschleunigt werden kann und auch nicht zu einer Verteuerung der heimischen Erzeugnisse Anlaß geben darf, die deren Absatz erschwert. [1419]

## Die Abschätzung des stillen Geschäfts- oder Firmenwertes industrieller Unternehmungen

Von Dr. FELIX MORAL, Berlin, Zivilingenieur und beeidigtem Sachverständigen

Der angelsächsische Begriff des "Goodwill" deckt sich nicht vollständig mit dem deutschen Begriff des "stillen Geschäfts- oder Firmenwertes". Eine Regel, wie der Goodwill bzw. der stille Geschäftswert berechnet werden kann, läßt sich nicht aufstellen, weil man wohl die bisherigen Erträge, die eine Unternehmung erbracht hat, kennt, nicht aber die zukünftigen Erträge vorausberechnen kann. Zudem sind auch die verschiedenen industriellen Unternehmungen von zu verschiedener Wesensart und in ihrer Größe und Organisation zu verschiedenartig, als daß sich Formeln aufstellen ließen, nach denen der "stille Geschäftswert", der ein Zukunftswert und kein Vergangenheitswert ist, rechnerisch ermittelt werden kann. Es wird sich vielmehr in jedem einzelnen Fall um eine gefühlsmäßige Abschätzung des "stillen Geschäfts- oder Firmenwertes" handeln; in ähnlicher Weise, wie die Börsenkurse an den Effektenbörsen mehr oder weniger gefühlsmäßig geschätzt werden, und in ähnlicher Weise, wie am Schlusse der nachstehenden Arbeit die Überlegungen geschildert sind, die ein Käufer anzustellen hat, um sich ein Bild über die Höhe des von ihm zu bewilligenden Kaufpreises einer industriellen Unternehmung zu machen.

Ingenieur Ernst Axer, Altona, hat im Februar d. J. im Hamburger Bezirksverein des Vereines deutscher Ingenieure einen eingehenden und sehr beifällig aufgenommenen Vortrag über den ideellen Firmenwert (Goodwill) von industriellen Unternehmungen gehalten 1). Anläßlich der Vorbereitung dieses Vortrages hat mir Axer sein Befremden darüber geäußert, daß ich in meinem Buche "die Abschätzung des Wertes industrieller Unternehmungen" auf die Goodwill-Frage und auf die Wertabschätzung des stillen Geschäfts- oder Firmenwertes nicht näher eingegangen bin.

Ich hatte in meinem Buche in dem Kapitel "die Berechnung des Wertes der Unternehmung" bereits darauf hingewiesen, daß es nicht möglich wäre, den Wert einer industriellen Unternehmung ziffermäßig genau zu berechnen, und daß eine jede derartige Berechnung nur immer als eine Schätzung angesehen werden könne. Immerhin hatte ich als einen gangbaren Weg, zu einer möglichst richtigen Schätzung zu gelangen, darauf aufmerksam gemacht, daß man den Gesamtwert einer industriellen Unternehmung einschließlich ihres stillen Geschäfts- oder Firmenwertes, in ähnlicher Weise berechnen könne wie den Wert von bebauten Grundstücken. Bei diesen ist es üblich, den Grund- und Gebäudewert durch Abschätzung festzustellen und außerdem ihren Nutzungswert zu dem jeweiligen landesüblichen Zinsfuße zu kapitalisieren. Der zu ermittelnde Gesamtwert des bebauten

Grundstückes liegt alsdann in der Mitte zwischen dem Grund- und Gebäudewert einerseits und dem kapitalisierten Nutzungswert anderseits. Diese meine damaligen Ausführungen beruhten noch auf den Anschauungen der Vorkriegszeit, da die bisher erschienenen Auflagen meines Buches noch vor der Hauptinflationszeit des Jahres 1923 von mir verfaßt worden waren <sup>2</sup>). Die erst nach Erscheinen der beiden Auflagen meines Buches sich zur Höchstgrenze entwickelnde Inflation und die verschiedenen seitdem eingetretenen neuen wirtschaftlichen Krisen haben zur Folge gehabt, daß mein damals gemachter Vorschlag zur Berechnung des Gesamtwertes einer industriellen Unternehmung überholt und heute nicht mehr zweckdienlich anwendbar ist.

Auf die besondere Berechnung des "stillen Geschäfts- oder Firmenwertes" und auf die "Goodwill-Frage" in meinem Buche näher einzugehen, hatte ich unterlassen, weil ich damals schon in diesen Fragen einen ablehnenden Standpunkt einnahm. Da in neuerer Zeit jedoch die Berechnung des "stillen Geschäftswertes" 3) auch in der deutschen betriebswirtschaftlichen Literatur eingehend behandelt wird und ich der Ansicht bin, daß hierbei einige wichtige grundsätzliche Erwägungen nicht genügend beachtet werden, möchte ich meine ablehnende Haltung in folgendem näher begründen:

#### Der angelsächsische Begriff des "Goodwill"

Die sogenannte Goodwill-Frage, d. h. die Frage, wie hoch der Wert einer kaufmännischen oder industriellen Unternehmung außer aus ihren gesamten greifbaren und im einzelnen verwertbaren Aktiven, wie Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Materialien- und Warenvorräte, Außenstände, Patente, Konzessionen, Miets- und Pachtrechte, sowie ähnliches mehr, auch aus der Hinzunahme ihrer immateriellen Güter, wie günstige Lage, Kundschaft, gute Organisation, guter Ruf und ähnliches mehr, geschätzt werden soll, spielt vornehmlich in den angelsächsischen Ländern eine große Rolle. In England und in Amerika findet man häufig in den Geschäftsbilanzen kaufmännischer und industrieller Unternehmungen den Posten "Goodwill" unter den Aktiven der Unternehmung besonders aufgeführt. Bei der großen Bedeutung, die der Goodwill-Frage in den angelsächsischen Ländern beigelegt wird, ist es selbstverständlich, daß sich dort auch eine umfangreiche Literatur über die Goodwill-Frage entwickelt hat und zahlreiche englische und amerikanische Betriebswirtschafts-Schriftsteller sich mit der Berechnung des Goodwillwertes eingehend beschäftigen.

Wenn ich trotzdem hier im folgenden auf die Goodwill-Frage in den angelsächsischen Ländern nicht näher eingehe, so geschieht dies vornehmlich aus dem Grunde, weil der Begriff des "Goodwill" und des ihm entsprechenden deutschen Begriffs des sogenannten "stillen Geschäftswertes" oder auch "Firmenwertes" nicht ganz übereinstimmen. Während in Deutschland zu dem sogenannten "stillen Geschäfts- oder Firmenwert" nur immaterielle Güter, wie die bereits vorerwähnten, also mehr oder minder günstige örtliche Lage der betreffenden Unternehmung zu ihren Bezugsquellen und ihren Absatzgebieten, ihre Kundschaft, ihre innere Organisation, ihr weit verbreiteter guter Ruf, ihre besonderen Beziehungen zu Lieferern und Abnehmern, geheime Fabrikationsverfahren und ähnliches mehr, gerechnet werden, zählt man in den angel-

<sup>3)</sup> So nennt der Reichsfinanzhof den Firmenwert.

sächsischen Ländern außer diesen immateriellen Gütern in vielen Fällen auch noch die in gewissem Grade materiellen Güter, wie Patent- und Lizenzrechte, Konzessionen, Handelsmarken, Schutzrechte aller Art und ähnliches mehr <sup>4</sup>) dem sogenannten "Goodwill" hinzu. Trotzdem ist in den angelsächsichen Ländern weder die Wertabschätzung des Goodwill noch seine einheitliche Begriffsbestimmung eindeutig geregelt <sup>5</sup>).

# Der "stille Geschäfts- oder Firmenwert" in Deutschland

Auch in Deutschland ist bereits eine sehr umfangreiche Literatur über den stillen Geschäfts- oder Firmenwert und über seine Berechnung vorhanden, und es ist für die Bedeutung, die dieser Frage beigelegt wird, kennzeichnend, daß sich vor allem unsere hervorragendsten Vertreter der betriebswirtschaftlichen Literatur mit dieser Frage beschäftigen und das Problem der Berechnung des stillen Geschäftswertes zu lösen suchen. Dabei wird von einzelnen deutschen Bearbeitern dieses Problems bereits die Frage erörtert, unter welchen Umständen es sich empfiehlt, ähnlich wie in den angelsächsischen Ländern den stillen Geschäftswert als Aktivum in den Jahresbilanzen der Unternehmung aufzuführen <sup>6</sup>).

#### Die Gesetzgebung

Das deutsche Handelsgesetzbuch enthält hierüber keine näheren Bestimmungen. Dagegen läßt das Steuerrecht bereits das Bestreben erkennen, den stillen Geschäftswert in die Steuerbilanzen einzubeziehen. Allerdings ist auch im Steuerrecht die Frage der Feststellung des stillen Geschäfts- oder Firmenwertes nicht eindeutig gelöst. Zwar sucht das Steuerrecht den "stillen Geschäftswert" zu erfassen, jedoch haben selbst die Vorschriften für die Aufmachung der Steuerbilanzen, wie sie in der Reichsabgabenordnung und in dem Reichsbewertungsgesetz enthalten sind, eine klare Lösung des Geschäftswertproblems noch nicht herbeigeführt. Wohl als eine Folge hiervon liegen bereits eine Reihe Entscheidungen von Oberlandesgerichten, Oberverwaltungsgerichten, des Kammergerichts und des Reichsgerichts vor, die sich mit der Frage der Aufnahme des Geschäftswertes, d. h. von immateriellen Werten in die Bilanz und mit der Frage der Abschreibungen auf diese immateriellen Werte in der Bilanz beschäftigen 7).

Diese gerichtlichen Entscheidungen sind nicht einheitlich. Sie beziehen sich durchweg auch nur auf die Fragen der Bilanzfähigkeit immaterieller Werte und auf ihre selbständige Veräußerlichkeit, beschäftigen sich jedoch in keinem einzelnen Falle mit der Abschätzung des Wertes der immateriellen Güter selbst. Faßt man den Kern der verschiedenen ergangenen gerichtlichen Urteile kurz zusammen, so ergibt sich, daß wohl diejenigen immateriellen Werte mit ihrem Kaufpreise in der Bilanz der Unternehmung besonders aufgeführt werden dürfen, für die der Erwerber der Unternehmung an ihren bisherigen Eigentümer einen besonders vereinbarten Kaufpreis bezahlt hat, also z. B. für das Recht, die bisherige Firma der Unternehmung in unveränderter Weise, ohne jeden Zusatz weiterführen zu dürfen, oder z. B. für den Erwerb eines Fabrikations-Geheimverfahrens und ähnliches mehr. Immaterielle Güter dagegen, für die ein besonderer Kaufpreis nicht besonders vereinbart und bezahlt worden ist, dürfen auch nicht abgeschätzt und mit diesem Schätzungswerte in die Bilanz eingesetzt werden. Am bestimmtesten bringt dies die "Aktiennovelle" (Verordnung vom 19. September 1931) in ihren Vorschriften über die Jahresbilanzen der Aktiengesellschaften zum Ausdruck. Ihr § 261, Abschnitt 4, lautet:

"Für den Geschäfts- oder Firmenwert darf ein Posten unter die Aktiven nicht eingesetzt werden. Übersteigt jedoch die für die Übernahme eines Unternehmens bewirkte Gegenleistung die Werte der einzelnen Vermögensgegenstände des Unternehmens im Zeitpunkt der Übernahme, so darf der Unterschied gesondert unter die Aktiven aufgenommen werden. Der eingesetzte Aktivposten ist durch angemessene jährliche Abschreibungen zu tilgen".

Das Vorstehende ist auch verständlich, wenn man sich klar macht, daß der Wert dieser immateriellen Güter ja bereits in dem Ertrage der Unternehmung ihren Ausdruck findet. Ohne die günstige örtliche Lage der Unternehmung z. B., oder ohne ihre gute Organisation, ihren guten Ruf, ihre ausgedehnte Kundschaft usw. würde ja der Ertrag der Unternehmung nicht so groß sein, wie er tatsächlich ist. Dieser hohe Ertrag wird jedoch bereits bei der Abschätzung des Gesamtwertes der Unternehmung berücksichtigt und bildet einen der Grundpfeiler für die Bewertung der Unternehmung. Wollte man unter Außerachtlassung dieses Umstandes die in Rede stehenden immateriellen Güter außerdem noch mit einem Schätzungswerte in die Bilanz einsetzen, dann würde man eine Doppelbewertung vornehmen, die nicht zulässig ist.

Dies bringt auch Rehm zum Ausdruck, indem er sagt:

"Der wirtschaftliche Wert der Kundschaft, des Geheimverfahrens eines ausgearbeiteten Projekts, zeigt sich in dem vermehrten Absatz, der Wert eines Patentes in gleichem oder in einer Einsparung von Betriebsausgaben. Dasselbe gilt vom Kredit und anderem. Der Wert einer Eisenbahnkonzession erscheint in den Betriebseinnahmen. Bilanzmäßig kommt dies alles aber darin zum Ausdruck, daß der Kaufmann wegen des vermehrten Absatzes ein größeres Warenlager und mehr Bargeld oder Effekten oder Wechsel und andere Forderungen besitzt. Bei Einsparungen an Geschäftsunkosten gehen weniger Werte aus seinem Vermögen hinaus. Mit andern Worten: Der Wert aller derartigen Güter tut sich schon in andern, in der Bilanz enthaltenen Aktiven kund. Wollte man sie selbst noch ins Aktivum bringen, so würde eine Doppelbewertung stattfinden, und eine solche ist durch HGB § 40 verboten, indem nach ihm alle Vermögensgegenstände nicht über ihren wirklichen Wert angesetzt werden dürfen. Die nicht greifbaren Vermögensgegenstände sind bilanzfähig, wenn für ihren Erwerb oder ihre Herstellung (z. B. Akquisition der Kundschaft) Aufwendungen gemacht wurden. Dann haben sie einen nicht schon in andern Vermögensgegenständen mit dargestellten Wert. Verursachte eine Erfindung einen Versuchsaufwand von 50 000 oder wurde die Erfindung für diesen Preis käuflich erworben, so darf ein Patentkonto mit 50 000 als Aktivum in der Bilanz erscheinen. Nur die ohne allen Aufwand von Geldwerten erworbenen immateriellen Güter, die selbstgewählte Firma, das selbsterworbene Renomme des Geschäftes, die ohne alle Experimentierkosten erfundene Fabrikationsmethode, die selbstentdeckten Bezugs- und Absatzquellen dürfen nicht als besondere Aktiva in die Bilanz Aufnahme finden" 8).

Die vorstehenden Ausführungen von Rehm sind allerdings inzwischen bereits zum Teil überholt worden. Während Rehm z. B. Patente, Eisenbahnkonzessionen usw. gewissermaßen zu den immateriellen Werten zählt, die nicht in die Jahresbilanz hineingehören, zählt die schon weiter vorerwähnte "Aktiennovelle" diese Werte mit Recht zu den materiellen Werten, wie Grundstücke, Gebäude, Maschinen usw. Ihr § 261 a lautet:

"In der Jahresbilanz sind . . . . . folgende Posten gesondert auszuweisen:

A. Auf der Seite der Aktiven:

 Konzessionen, Patente, Lizenzen, Marken- und ähnliche Rechte.

#### Die Begriffsbestimmung in der Literatur

Durchforscht man nun die deutsche Literatur, die sich mit dem stillen Geschäfts- oder Firmenwert beschäftigt, so findet man zunächst, daß sich unsere angesehensten Betriebswirtschafts-Schriftsteller in der Begriffsbestimmung, was unter dem "stillen Geschäfts- oder Firmenwert" einer Unternehmung zu verstehen ist, einig sind, wenn sie auch ihre Ansicht in verschiedenartiger Weise zum Ausdruck bringen.

So sagen z. B., um hier nur einige Ausführungen als die hervorragendsten aus der Betriebswirtschafts-Literatur herauszugreifen:

#### Auler:

Der Unternehmungsmehrwert tritt uns als Vorteil der bereits bestehenden Unternehmung gegenüber der Neugründung in vielfältiger Form entgegen. Einrichtung und Verwaltung — insbesondere gute Leitung — langjährige Erfahrungen, geschultes Personal, Kapitalform und soweit vermögensrechtliche Haftung von Gesellschaftern in Frage kommt, deren günstige Vermögenslage, geheime Erzeugungsverfahren, Monopolstellung durch Konzessionen, Patente, Marken-, Musterschutzrechte u. a. Rechte, Zugehörigkeit zu Kartellen oder Interessengemeinschaften, persönliche Beziehungen des Unternehmers zu einflußreichen Stellen, anhängliche Kundschaft, gesicherte Absatzverhältnisse, guter Ruf der Firma, günstiger Standort der Unternehmung, alles das sind Imponderabilien, die auf den Ertrag einwirken und den Wert der Unternehmung als Wirtschaftseinheit zu erhöhen vermögen 9).

#### Goedecke:

Der Firmenwert stellt gewissermaßen die Seele des Geschäfts dar; er entspricht einem Überertrag über die Zinsen des Neuwertes, neben glücklichen Umständen vornehmlich herrührend aus dem Zusammenstimmen von Menschen und Maschinen <sup>10</sup>).

An einer anderen Stelle sagt Goedecke dann weiter: Der Ertragswert eines Unternehmens ist dessen Wert in Rücksicht auf den Ertrag, und in dem besonderen Fall, daß der Ertragswert gleich dem Verkaufswert oder dem gemeinen Wert sein soll, ist er gleich einem Kapital, das sich als Summe der auf

heute diskontierten zukünftigen Einnahmen und sonstigen aus dem Unternehmen zu ziehenden Vorteilen ergibt <sup>11</sup>).

#### Leitner:

Der Geschäfts- oder Firmenwert ist ein immaterieller Vermögenswert, ein Mehr über den Wert des Sachvermögens; er entsteht durch Versachlichung der Kenntnisse und Erfahrungen der Unternehmertätigkeit im Betriebe und ist mit der Substanz der Produktionsmittel übertragbar <sup>12</sup>).

#### Melleromicz:

Der immaterielle Geschäftswert haftet dem Unternehmen an; es ist das Mehr an Wert, das eine Unternehmung außer dem reinen Sachvermögen besitzt. —

Der gute Ruf einer Firma ist so recht der Inbegriff des ideellen Geschäftswertes, der darum oft auch als Firmenwert bezeichnet wird <sup>13</sup>).

#### Rechtmann:

Der Geschäftswert ist der Gesamtwert der einzelnen Vermögensteile als Bestandteile eines organisierten und in den Markt eingeordneten Unternehmens, also der Wert der Unternehmung im ganzen, vermindert um die Summe der als isoliert gedachten Einzelwerte <sup>14</sup>).

#### Schubert

schließt sich zunächst der im Vorstehenden bereits angeführten Begriffserklärung von Rechtmann an, führt dann aber weiter aus:

"Doch mit einer so einfachen Begriffserklärung ist auf dem durch vielseitigste Verschlingungen der einzelnen Unterbegriffe ausgezeichneten Gebiet der Wertung (Taxation) nicht viel anzufangen. Klarheit können wir nur dann erlangen, wenn wir uns grundsätzlich von den Werten und Wertbegriffen frei machen, die der Kaufmann in seiner Bilanz zu verwenden beliebt, und wenn wir uns nicht nur auf den Standpunkt stellen, der bei der steuerliche n Wertermittlung einzunehmen ist, sondern auch auf den, der für die Wertung bei einer Enteignung angenommen werden muß: also auf den Standpunkt der Ermittlung des Gemeinen Wertes der Unternehmung, d. h. des Wertes, den sie als Ertragsquelle für alle die hat, die sie in gleicher Weise nutzen wollen 15).

An einer anderen Stelle sagt dann Schubert in ähnlicher Weise wie "Auler":

Als wertbildende Elemente des Geschäftswertes werden in der Regel gute Beziehungen, treue Kundschaft, gute Organisation im Einkauf, Erzeugung und Absatz, Kenntnisse der Bedürfnisse der Kundschaft, Reklame, guter Ruf der Firma, bewährte Fabrikationsmethoden, Patente, gute Rezepte und dgl. mehr angegeben. Im Grunde genommen sind es aber vier Elemente, ohne die sich ein Geschäftswert überhaupt nicht bilden kann: Besitz, Kapital, menschliche Arbeit und ein Absatzmarkt<sup>16</sup>).

#### Literaturverzeichnis

- 1) Axer, Ernst: "Der Verkaufswert industrieller Unternehmungen unter besonderer Berücksichtigung des ideellen Firmenwertes (Goodwil)", Berlin 1932 (Verlag Georg Siemens); vgl. auch Techn. u. Wirtsch. Bd. 25 (1932) S. 119.
- 1. Auflage, verfaßt 1919, erschienen Berlin 1920;
   2. Auflage, verfaßt 1922, erschienen Berlin 1923.
- 4) Mildebrath, Georg: "Die theoretischen Grundlagen und die praktische Behandlung des Goodwill in den angelsächsischen Ländern" (Dissertation, Gießen, 1931, S. 9 ff.)
- 5) Mildebrath a. a. O. S. 16 ff.
- 6) Berliner, Manfred: "Vergütung für den Wert des Geschäfts bei dessen Übergang in andere Hände", Hannover und Leipzig, 1913, S. 22 ff.
- 7) Schreier, John.: "Der Geschäftswert", Hamburg, 1928, S. 52 ff und S. 130 ff.
- Rehm, Hermann: "Die Bilanzen der Aktiengesellschaften usw.".
   Auflage, Berlin und Leipzig, 1914, S. 15 ff.
- 9) Auler, Wilhelm: "Der Unternehmungsmehr und minderwert in der Bilanz" in der "Zeitschrift für Betriebswirtschaft", Berlin, 4. Jahrgang 1927, S. 655.

- 10) Goedecke, C. H.: "Gemeiner Wert, Aktienwert und Steuerwert von Unternehmungen" in "Technik und Wirtschaft", Monatschrift des Vereines deutscher Ingenieure, Berlin 1927, Heft 12, S. 329.
- 11) Goedecke, C. H.: "Sachwert und Ertragswert nebst Baukontierung und Abschreibung von Werken mit Betriebsnetzen", München 1917, S. 140.
- 12) Leitner, Friedrich: "Wirtschaftslehre der Unternehmung", 5. Auflage der Privatwirtschaftslehre, Berlin 1926, S. 187.
- 13) Mellerowicz, Konrad: "Grundlagen betriebswirtschaftlicher Wertungslehre", Berlin, 1926, S. 144 u. S. 145.
- 14) Rechtmann, Eduard: "Die Behandlung des Geschäftswertes der Unternehmungen in der Bilanz" in der "Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung", Leipzig, 20. Jahrgang, 1926, S. 106.
- 15) Schubert, A. A.: "Berechnung des Geschäftswertes" in der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Berlin, 4. Jahrgang, 1927, S. 610.
- 16) Schubert, A. A.: "Berechnung und Verteilung des Geschäftswertes beim Ausscheiden eines Gesellschafters" in "Juristische Wochenschrift Organ des Deutschen Anwaltvereins", Heft 10, 1928, S. 598. (Fortsetzung folgt.)

# Vertriebsorganisation und Vertriebstechnik im deutschen Gasfach

Von Direktor W. A. FRANKE, Berlin

Durch einheitliche, in der "Zentrale für Gasverwertung e. V." zusammengefaßte Gemeinschaftsarbeit aller am Gasfach interessierten Wirtschaftszweige, d. h. der Gaswerke, der Gerätefabrikanten, des Handwerks und des Einzelhandels, sind Werbung und Vertrieb im großen Stil und mit bestem Erfolg für die Absatzsteigerung organisiert.

#### Gliederung des Gasfachs

Das Gasfach tritt am deutschen Markt als Verkäufer des Gases und seiner Nebenprodukte und als Verkäufer der zugehörigen Geräte für die Verfeuerung des Gases auf. Es ist in sich gegliedert in Gaswerke, Gerätefabrikanten, Installateure und Gerätehändler.

Die Gaswerke sind teilweise in Privathand (12 %), teilweise gemischtwirtschaftlich finanziert (8 %), größtenteils jedoch im Besitz der öffentlichen Hand (rd. 80 %), deren Verwaltungsformen allmählich immer mehr den privatwirtschaftlichen angeglichen werden, auch wenn privates Kapital dabei nicht investiert ist). Alle Gaswerke sind Inhaber von Lieferungsrechten bzw. Straßenbenutzungsrechten für den Gastransport, die ihnen entweder unmittelbar verliehen sind, oder die sie als Konzessionsbetriebe für kürzere oder längere Zeit gegen Abgaben erhalten haben. Man nennt sie dieserhalb auch gelegentlich Monopolinhaber. Daß und inwieweit dies falsch ist, wird später zu erörtern sein.

Die Gasgeräte fabrikanten sind nur zum geringen Teil auf Gasgeräte spezialisiert. In der Mehrzahl der Fälle werden Gasgeräte von solchen Firmen geliefert, die ganz allgemein Herde oder Badeöfen bauen und nach Wahl des Kunden für die Beheizung mit festen Brennstoffen, mit Gas oder Elektrizität einrichten. Einige liefern auch Konstruktionen, die mit flüssigen Brennstoffen beheizt werden. Besonders deutlich tritt diese Kombination bei der Herstellung gewerblicher und industrieller Feuerstätten hervor, wo sie sich teilweise sogar als konstruktiv störend erweist. Die Betriebsform der Gasgerätehersteller ist z. T. kaum über das Maß eines Handwerkbetriebes hinaus entwickelt, meist gehören sie den mittleren Fabrikantenkreisen an, nur einige sind ausgesprochene Großbetriebe.

Die Installateure nehmen unter den Handwerkern insofern eine besondere Stellung ein, als sie verhältnismäßig häufig Ladengeschäfte betreiben; das Schwergewicht der Tätigkeit bei großen Betrieben liegt in der Regel im Konstruktions- und Baubüro. Die Kreise des Einzelhandels, die sich mit dem Vertrieb von Gasgeräten befassen, sind beschränkt. Die Eigenart des Geschäfts bringt dies mit sich, denn nur wenige Gasgeräte sind ohne weiteres über den Ladentisch verkäuflich; die meisten bedürfen der Installation. Ansätze des Einzelhandels, das Gasgeschäft durch Hinzunahme der Installationstätigkeit zu erweitern, sind vereinzelt geblieben. Denn die handwerkliche Facharbeit läßt sich in die Vertriebsorganisation und die Kalkulationsverfahren des Einzelhandels nur schwer einfügen.

#### Vertrieb der Nebenprodukte

Das Schwergewicht der Vertriebsinteressen liegt naturgemäß bei den Gaswerken, deren Umsätze vorsichtig auf jährlich rd. 600 Mill. RM geschätzt werden können gegenüber einem Umsatz von 1d. 60 Mill. RM bei der Gasgeräte-Industrie.

Vorab sei kurz die Regelung des sogenannten Nebenproduktenmarktes gestreift, der zwar für die Gaswerke von großer Bedeutung ist, weil er ihre tarifliche Beweglichkeit und die Erzeugungs- und Vertriebstechnik für das Hauptprodukt Gas entschieden mit beeinflußt, aber im Rahmen dieser Betrachtung doch etwas abseits liegt. Das wichtigste Nebenprodukt ist Gaskoks, der Markt dafür ist durch die Wirtschaftliche Vereinigung deutscher Gaswerke Gaskokssyndikat A.-G. geregelt. Die aus dem Kohlenwirtschaftsgesetz entwickelte Regelung sieht vor, daß jedes Gaswerk nur innerhalb seines Versorgungsbezirks Gaskoks frei vertreiben darf. Was dort nicht abzusetzen ist, wird von der Wirtschaftlichen Vereinigung bzw. dem Gaskokssyndikat übernommen und für solche Werke bereitgehalten, deren Gaskokserzeugung für den Bedarf nicht ausreicht. Geringe Koksmengen werden auch im freien Verkehr der Werke untereinander gehandelt, beachtliche Quantitäten vom Gaskokssyndikat ins Ausland abgesetzt. Im wesentlichen dient das Gaskokssyndikat dazu, den Markt zu regeln, regionale Konkurrenzverschärfungen zu vermeiden und namentlich während der Zeit geringeren Bedarfs (Sommer) für einen möglichst gleichmäßigen Absatz zu sorgen. Das Syndikat bemüht sich darum, den Gaskoks durch Unterrichtung der Werke und Kontrolle der zu übernehmenden Mengen qualitativ zu verbessern und namentlich auch hinsichtlich der Sortierungen auf einen günstigen marktfähigen Stand zu bringen. Dazu bietet es den Werken Reklameberatung und Reklamematerial. Ausgezeichnete Vertriebserfolge sprechen für die Richtigkeit der Methode: noch im Jahre 1931, ja bis in die letzten Monate hinein hat der Gaskoks so glatten Absatz gefunden, daß oftmals Mangel an Ware verzeichnet werden mußte, während beispielsweise am Zechenkoksmarkt teilweise außerordentliche Absatzschwierigkeiten auftraten.

Das zweite Nebenprodukt, Teer, wird ebenfalls durch die Wirtschaftliche Vereinigung deutscher Gaswerke bewirtschaftet, wenigstens soweit es sich um überschießende Mengen in den einzelnen Erzeugungsbezirken handelt. Hierfür liegt der sogenannte Teervertrag vor, nach dem die anderweit nicht unterzubringenden Mengen von den Rütgerswerken zur Weiterverarbeitung übernommen werden. Der rückläufigen Bewegung am Teermarkt hat man im Rahmen dieses Vertrages nicht vollkommen Einhalt

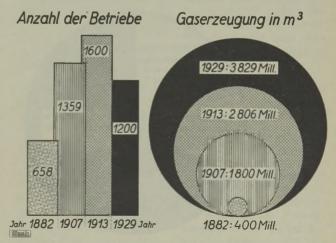


Abb 1. Entwicklung der Anzahl der Werke und ihrer Gaserzeugung von 1882 bis 1929

gebieten können, doch ist man bemüht, der Teerverwendung namentlich im Straßenbau neue Gebiete zu erschließen, um sicheren Absatz und erträgliche Preise zu gewährleisten.

Benzol und die übrigen Nebenprodukte sind frei. Ihre Verarbeitung wird nur in wenigen Werken bis zum Endprodukt geführt; denn der Betrieb der entsprechenden Anlagen ist nur unter bestimmten wirtschaftlichen Voraussetzungen rentabel und beispielsweise durch die Verhältnisse am Ölmarkt vorübergehend beträchtlich erschwert worden.

#### Gasvertrieb

Der Gasverk auf unterliegt infolge der Notwendigkeit, vom Werk aus feste Leitungen zum Abnehmer zu unterhalten, ganz eigenartigen Bedingungen, wie sie ähnlich nur noch für den elektrischen Strom gelten (obwohl auch hier schon durch die Speicherfähigkeit des Gases auf der einen, den Arbeitscharakter der Stromlieferung auf der andern Seite sehr beachtliche Unterschiede gegeben sind). Das in den Betrieben steckende und zu verzinsende Kapital wird durch das in den Boden verlegte für Leitungen und Installationen beträchtlich vermehrt; so stark, daß im Durchschnitt für Gaswerke nur ein jährlicher Kapitalumschlag in Höhe von etwa 30 % erreicht werden kann, der die gesamte Verzinsung und die in der Regel sehr hohen Abgaben an die Kommunen bzw. die Konzessionsgeber zu tragen hat.

Anderseits ist natürlich nicht zu verkennen, daß die dauernde Verbindung vom Gaswerk zu seinem Kunden eine ganz vorzügliche Möglichkeit für die Erfassung, Überwachung, Durcharbeitung und den systematischen Ausbau des Marktes in sich schließt. Dies ist auch neben den oben charakterisierten wertmäßigen Umsatzinteressen Hauptgrund dafür, daß die Vertriebsorganisation und Vertriebstechnik im deutschen Gasfach sich für Gas und Gasgeräte in besonders starkem Maße auf die Gaswerke stützt. Innerfachlich also wirkt sich die Stellung der Gaswerke tatsächlich monopolähnlich aus, um so mehr da der scharfe Wettbewerb mit andern Brennstoffen, der den Wert des "Monopols" im Rahmen des gesamten Brennstoffmarktes praktisch vollkommen illusorisch gemacht hat, auch diejenigen Gaswerke zu intensiver Marktbeobachtung und Marktpflege gezwungen hat, die aus der früheren einengenden Auffassung über die Zielsetzung von Betrieben der öffentlichen Hand an sich weniger Neigung haben oder hatten, sich mit andern Dingen als dem reinen Gasverkauf zu beschäftigen.

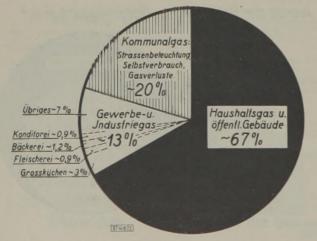


Abb. 2. Anteil der verschiedenen Verwendungsgebiete am gesamten Gasabsatz

Die zahlreichen Spielarten der finanziellen und handelsrechtlichen Struktur der Gaswerke, die Verschiedenheiten der Wettbewerblage, die sich aus den von Ort zu Ort andern Verhältnissen mit Bezug auf die Konkurrenten des Gases ergeben, und die Verflochtenheit des Gasabsatzmarktes mit den feinsten Strukturverschiedenheiten derjenigen Bezirke, in denen Gas verkauft wird, haben zusammen mit der von jeher individualistischen Geistesund Wirtschaftshaltung im deutschen Gasfach es mit sich gebracht, daß man bis heute nicht von einer einheitlichen Vertriebsorganisation und Vertriebstechnik bei den deutschen Gaswerken sprechen kann.

Die Tarife sind nach oftmals recht verschiedenartigen Grundsätzen entwickelt. In der Geldeinziehung bestehen grundlegende Unterschiede, auch die Abnahmevorschriften für Gasgeräte sind, mit beeinflußt durch die bekanntlich örtlich sehr verschiedenen baupolizeilichen Vorschriften, noch keineswegs einheitlich. Das Verhältnis zum Handwerk und zum Einzelhandel ist durch die Besitzverhältnisse beim Werk und oftmals auch durch die politischen Gesichtspunkte, unter denen die öffentlichen Körperschaften als Inhaber von Gaswerken arbeiten, von Ort zu Ort anders. Die Entwicklung einheitlicher Vertriebsmaßnahmen, deren Ansatzpunkt die 1910 erfolgte Gründung der Zentrale für Gasverwertung e. V. war, ist durch diese Dinge maßgebend beeinflußt. Neutralität gegenüber den einzelnen Gerätefabrikaten muß sich mit möglichst vielfältiger Ausgestaltung der Werbeverfahren für die verschiedenen Gasverwendungsarten verbinden, damit jedes Gaswerk an den zentralen Vorschlägen für die Werbung anknüpfen und mit den angebotenen zentralen Werbemitteln arbeiten kann.

Gaswerke und Fabrikanten arbeiten in der Zentrale für Gasverwertung zusammen. Hier werden die praktischen Erfahrungen gesammelt, die sich bei der Vertriebsorganisation des Einzelwerkes ergeben, und zwar sowohl technische als auch wirtschaftliche und werbliche. Daneben läuft die eigene technische Arbeit, die in Fabrikantenberatung und Vertriebsberatung, namentlich auch bei größeren Einzelobjekten ihren Ausdruck findet und durch laufende Mitteilungen allen Fachkreisen bekannt ist. Auf die technischen Grundlagen baut sich der Lehrund Vortragstoff eines Stabes von Vortragsingenieuren und Lehrdamen auf. Das Reich ist zudem in neun Bezirke unterteilt, in denen sich je eine besondere Sammel- und Vermittlungsstelle für Werbeerfahrungen und Werbetätigkeit befindet. Die Zentrale für Gasverwertung stellt auch Werbemittel aller Art her, welche die für den Vertrieb begründete Gesellschaft "Der Gasverbrauch G. m. b. H." durchlaufen.

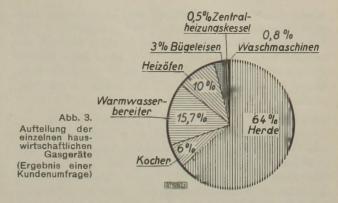
#### Vertrieb der Gasgeräte

Der Gerätevertrieb ist je nach der Struktur der Werke verschieden organisiert. Einer der maßgebenden Gaskonzerne besitzt einen eigenen fabrikatorischen Stützpunkt für die Lieferung der wichtigsten Gasgerätearten (Kochgeräte, Warmwassergeräte, Heizgeräte, Meßgeräte). Hier befriedigen die Werke des betreffenden Konzerns vorzugsweise ihren Bedarf, der verhältnismäßig reichlich ist, weil diese Werke (die sich in Privathand befinden) samt und sonders stark den Geräteverkauf betreiben, ebenso die Installation. Eine andere Gasgesellschaft, bei der neben dem Eigenbesitz von Gaswerken seit jeher auch der Betrieb gemischtwirtschaftlicher Werke eine be-

deutende Rolle spielt, ist im Geräteeinkauf freizügig. Sie berät dabei durch ihre Einkaufsabteilung die ihr angeschlossenen Werke im Sinne einer möglichst weitreichenden, für die Erzielung günstiger Einkaufsbedingungen, die Vereinfachung der Lagerhaltung und die Verbesserung der Marktpflege zweckmäßigen Typisierung der Geräte. Dabei geht sie so weit, die Einkaufsberatung für die Werke durch zentral gesteuerte und wirtschaftlich besonders zweckmäßig ausgebaute Werbemaßnahmen beim breiten Publikum aufs beste zu unterstützen, und es ist ihr sicherlich nicht zum kleinsten Teil dadurch gelungen, auch in den schwierigsten Zeiten den Gasabsatz stark zu fördern und im Durchschnitt günstiger zu gestalten als den Reichsdurchschnitt der Gaswerke.

Sonstige gemischtwirtschaftliche und im Besitz der öffentlichen Hand befindliche Werke treten ausschließlich als freie Einkäufer am Gasgerätemarkt auf. Ihr Bestreben geht dahin, gemeinsam mit den Fabrikanten Prüf- und Qualitätsnormen, namentlich für diejenigen Gasgeräte zu entwickeln, die als ausgesprochene Massenartikel zu gelten haben. Für streng wissenschaftliche Prüfungen dient dabei das Gasinstitut des Deutschen Vereins von Gas- und Wasserfachmännern in Karlsruhe, für hauswirtschaftlich-praktische Prüfungen die Hauswirtschaftliche Versuchsstelle der Zentrale für Gasverwertung e. V. in Berlin. Die daneben herlaufenden zahlreichen und gründlichen Prüfungen bei einzelnen Werken werden nicht nur für örtliche Zwecke ausgewertet, sondern wiederum bei der Zentrale gesammelt, wo auch Spezialprüfingenieure für Betriebsuntersuchungen, namentlich an größeren Gasanlagen, bereitgehalten werden, deren Arbeiten dann richtunggebend für die Weiterentwicklung der Gas-Spezialfeuerungen und der Werbemaßnahmen auf den einzelnen Gebieten, namentlich gewerblicher Gasanwendung, sind. Die Gerätefabrikanten sind in einzelnen mehr oder weniger festen fachlichen Gruppen zusammengeschlossen, z. B. Gasherdverband, Badeofenverband usw. Ihre Dachorganisation für technische Fragen und Vertretung gemeinsamer Interessen ist die Fagawa (Vereinigung der Fabrikanten im Gas- und Wasserfach e. V.) in Dessau. Die Fagawa arbeitet eng mit dem seit 73 Jahren bestehenden Deutschen Verein von Gas- und Wasserfachmännern e. V., der Gesamtorganisation des Gasfaches, sowie mit der Zentrale für Gasverwertung e. V. zusammen. Der Vertrieb der einzelnen Gasgeräte liegt in der Hauptsache in der Hand von Vertretern, die ihren Absatz bei den Gaswerken und den Installateuren, für gewisse Geräte auch beim Einzelhandel oder - namentlich bei größeren Apparaturen — unmittelbar beim Benutzer suchen (gewerbliche Gasanlagen). Der Gasgerätegroßhandel ist demgegenüber verhältnismäßig schwach entwickelt, meist in Anlehnung an den Baubedarf-Großhandel und den Großhandel auf sanitärem Gebiet.

Die Preisvereinbarungen für den Vertrieb von Gasgeräten sind, gemessen an den Konditionen anderer Wirtschaftszweige, verhältnismäßig lose. Das hat seinen Grund einmal in der verhältnismäßig großen Zahl der beteiligten Firmen (schätzungsweise 150), zum andern aber darin, daß die technische Entwicklung auf allen Gebieten des Gasverbrauchs ständig im Fluß und die Festsetzung von Normalpreisen für die Endprodukte daher außerordentlich schwierig ist. Es darf als kennzeichnend für diese Seite der Entwicklung angesprochen werden, daß heute die Verdienstspanne der Fabrikanten beispielsweise beim Gasherd in der Regel geringer ist als bei gleichwertigen Kohlen- oder Elektroherden.



#### Gemeinschaftsarbeit der Gaswerke, Gerätefabrikanten und Installateure

Die Installateure, schwer geschädigt in ihrer wirtschaftlichen Grundlage durch die Inflation auf der einen Seite und durch die neueren Entwicklungen am Baumarkt anderseits, bedürfen fortdauernder Pflege und Förderung ihrer Interessen durch die übrigen Kreise des Gasfaches. Eine umfangreiche Lagerhaltung ist ihnen nur noch selten möglich, auch die Vorteile des Einkaufs größerer Mengen von Geräten können sie nur selten wahrnehmen, weil ihre Kapitalkraft meist nicht ausreicht, um bei den heute gewöhnlich in großen Abschnitten vergebenen Submissionen bei Neubaublocks, Siedlungen usw. entsprechend in Vorlage zu gehen. Anderseits sind die Fabrikanten auch nicht in der Lage, sie in großem Umfange durch Bereitstellung von Kommissionsware zu unterstützen.

Die früher bedeutenden Aufgaben, die sich aus der sorgfältigen Pflege der vorhandenen Wohnhausbauten von seiten der Grundbesitzer ergaben, sind wegen der schlechten Lage des Hausbesitzes geschmälert. Anfangs und teilweise auch heute noch sucht sich das Handwerk aus dieser schwierigen Lage dadurch zu befreien, daß es ein Gerätelieferung- und Installationsmonopol erstrebt. Durch gewisse Abmachungen mit dem Gerätefabrikanten soll verhindert werden, daß Gasgeräte, die spezieller Installationsvorprüfung vor dem Verkauf bedürfen, über den Einzelhandel abgesetzt werden. Dies gilt namentlich für Warmwassergeräte und Heizgeräte. Anderseits wurden zahlreiche Versuche unternommen, die Geräteverkaufs- und Installationstätigkeit der Gaswerke zu unterbinden. Nun können aber weder die Fabrikanten darauf verzichten, marktgängige Gasgeräte, die als Massenartikel über den Ladentisch verkauft werden können, durch den Einzelhandel abzusetzen, noch die Gaswerke darauf, eine stets arbeitsbereite und leistungsfähige Installationsabteilung zu unterhalten.

Die Lösung dieser Schwierigkeiten ergab sich daraus, daß Arbeitsgemeinschaften (an vielen Orten Gasgemeinschaften genannt) gebildet wurden zu dem Zweck, eine gründliche, marktausweitende Gemeinschaftswerbung für Gas und Gasgerät örtlich in die Wege zu leiten. Der so entstehende Bedarf wird dann aufgefangen und befriedigt, indem die einzelnen Installateure sich auf das gleiche Werbe- und Verkaufsthema einstellen wie das Gaswerk; die beim Gaswerk und den einzelnen Geschäften eingehenden Aufträge werden in gerechter Weise an alle Beteiligten verteilt. Das Gaswerk besorgt in vielen Fällen den Großeinkauf der Geräte, die Lagerhaltung und die Finanzierung des Kundenkredits. Der Handwerker ent-

nimmt die Ware dem Gaswerklager, er wird vom Gaswerk für das Gerät und die Installation entweder hoch bevorschußt oder voll bezahlt, während das Gaswerk seinerseits die Einziehung der Kaufraten beim Kunden übernimmt, wobei sich erfahrungsgemäß eine besonders billige und fast risikofreie Abwicklung selbst langfristiger Kreditaufträge ergibt.

Innerfachliche Vorträge und Ausbildungskurse bereiten alle Beteiligten auf solche Spezialfeldzüge vor, Vorträge, Kurse, Kundenzeitungen, Lehr- und Ausstellungsräume der Gaswerke greifen das Thema für die breite Öffentlichkeit auf, der an zahlreichen Orten eingerichtete Hausdienst übernimmt dann die Marktüberwachung und Gerätepflege durch speziell ausgebildete Helferinnen, die dem Kunden auf Anruf kostenlos zur Verfügung stehen oder auch von sich aus systematisch von Haus zu Haus die Kunden besuchen und die Gorate kontrollieren.

Die Zentrale für Gasverwertung greift im Rahmen solcher Maßnahmen als zentrale Ausbildungsund Schlichtungsinstanz ein. Sie unterstützt die fachliche Arbeit durch Spezialkurse für fernerstehende, aber sachlich interessierte Gruppen, wie Feuerwehr, Baupolizei, Gewerbelehrer, Gewerbe- und Haushaltslehrerinnen, Gewerbe- und sonstige Schulen usw. Sie war es auch, die einen jahrelang vorverhandelten Vertrag über Richtlinien für die Zusammenarbeit der öffentlichen und der Privathand auf dem Gebiete des Absatzes von Gas und Gasgerät im Auftrage des Deutschen Vereins von Gas- und Wasserfachmännern mit dem Reichsverband im Installateur- und Klempnergewerbe bzw. der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels im Jahre 1929 zustande brachte.

Die Tendenz der Entwicklung läßt sich folgendermaßen kennzeichnen: der Aufbau der Vertriebsorganisation, die alle Kreise von der Urindustrie über die Fertigungsindustrie, die Gaswerke, den Einzelhandel bis zum Handwerk umfassen muß, kann nicht anders als nach den Grundsätzen der Neutralität und der größten Elastizität arbeiten. Sie ist mindestens ebenso sehr auf Sammlung von Erfahrungen wie auf den Ausbau neuer Absatzmöglichkeiten und die Vereinheitlichung und Vereinfachung der Vertriebstechnik eingestellt. Aus der Beobachtung des Marktes einerseits, der bestehenden Verteilungsorganisationen und der Arbeitserfolge in einzelnen Gebieten anderseits werden dann Richtlinien und Hilfsmittel für die Vertriebsorganisation und die Vertriebstechnik entwickelt mit dem Ziel, die Lasten der Werbung möglichst gerecht auf alle am Verkauf Interessierten zu verteilen und die Werbung so zu gestalten, daß die Gedankengänge des Faches und seine Verkaufspläne auf den zweckmäßigsten Wegen den breitesten Schichten bekannt gemacht werden - aber so. daß jeder einzelnen Fachgruppe ständig die Möglichkeit gegeben ist, mit ihrer Individualwerbung an die zentrale Gemeinschaftswerbung und ihre örtlichen Feldzüge Anschluß zu nehmen.

#### Der Erfolg zentraler Werbe- und Vertriebsmaßnahmen

Zum Schluß mögen einige Zahlen das bisher Erreichte veranschaulichen und die für die Vertriebsorganisation und Vertriebstechnik des Faches noch bestehenden Aufgaben kennzeichnen.

Die Umsätze der Gaswerke sind für die gesamte Tätigkeit der Fachzentralen heute etwa mit 0,15 %, die der Fabrikanten mit etwa 0,05 %, die des Einzelhandels und die Installateure gar nicht belastet. Die Werbeetats der Gaswerke werden gedeckt mit rd. 0,8 bis 1,9, gelegentlich 2,5 oder 3 % der Gas-Bruttoeinnahmen, mit einem Satz also, der, gemessen an den Werbeaufwendungen anderer Gruppen und an der ungeheuren Schärfe des Wettbewerbkampfes, als außerordentlich niedrig bezeichnet werden muß. Etwa 20 bis 25 % der Gasabnehmer werden durch regelmäßig gelieferte Kundenzeitungen systematisch im Interesse sparsamen Gasverbrauchs und richtiger Geräteanwendung bearbeitet. Nicht viel weniger werden durch sorgfältig arbeitende Hausdienstorganisationen der Werke erfaßt. Rd. 25 000 Installateure sind durch Spezialkurse mit den neuesten fachlichen Aufgaben vertraut gemacht und von den Gedankengängen über die Gemeinschaftsarbeit des Gasfaches unterrichtet. Viele Tausende von Lehrern und Lehrerinnen, Schornsteinfegern, Feuerwehroffizieren und -Mannschaften sind in ähnlicher Weise interessiert worden. Etwa 700 bis 800 Werke von den vorhandenen 1100 Werken verfügen über eigene Schau-, Ausstellungs- oder Verkaufsräume.

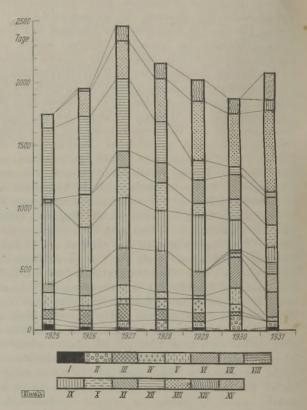


Abb. 4. Die Werbetätigkeit der "Zentrale für Gasverwertung e. V.", dargestellt durch die Summe der für Ausbildungskurse, Beratung und technische Versuche aufgewandten Zeit

- Außenbeamtenkurse (Gewerbegas) Ausbildungs-, Diät- und Fortbildungskurse für Lehr- und Werbe-
- Gasausbildungskurse für Haushaltungs- und Gewerbelehre-Gasausbildungskurse für Haushaltungs- und Gewerinnen
  Physik- und Gewerbelehrerkurse
  Experimentier- und Vortragskurse
  Installateurhandwerkerkurse
  Schornsteinfegerkurse
  Feuerwehrkurse
  Werbedamentätigkeit
  Hausfrauen- und Schwesternkurse in der Gasküche
  Hauswirtschaftliche Versuche
  Gewerbe- und Incustrieberatung
  Ingenieur-Besuche und -Beratung
  Betriebsversuche und Erfahrungsaustausch
  Zentrale Reisetätigkeit

- VI. VII.

Und das Ergebnis? Seit dem Jahre 1924 konnte der Gasabsatz in Deutschland bis zum Höhepunkt der Konjunktur 1929 nahezu verdoppelt werden. Die Gaspreise haben sich ständig, zuletzt in besonders vom Reichskommissar anerkannter Weise in der Preissenkungsaktion verbilligt. Trotzdem konnten durch technische und wirtschaftliche innerfachliche Maßnahmen die Einnahmen nicht nur auf der gleichen Höhe gehalten, sondern im Interesse der von den Erträgnissen des Faches großenteils mit lebenden Kommunen sogar beträchtlich gesteigert werden. Die Krise hat dem deutschen Gasfach mit am wenigsten von allen Industrien geschadet: 1930 und 1931 sind nur je rd. 3,3 % Absatzrückgang zu verzeichnen gewesen, während beispielsweise Braunkohle 1931: 10 % und Elektrizität 12 % verloren. Das Interesse an Gas und Gasverwendung ist allgemein. Und wenn auch der Gerätemarkt infolge der schwierigen Lage der Bauwirtschaft und der verringer-

ten Investitionstätigkeit in Handwerk, Gewerbe und Industrie natürlich fühlbare Einbußen zu verzeichnen hat, so ist doch in der Zeit geringerer Verkaufstätigkeit durch entsprechende marktanalytische Arbeiten, Absatzstatistiken usw. bestens dafür vorgearbeitet, eine wiedererwachende Konjunktur sofort voll für den Geräte- und Gasabsatz fruchtbar zu machen.

Es gibt in der Entwicklung der Vertriebsorganisation und der Vertriebstechnik des Gasfaches keinen stürmischen oder sprunghaften Aufstieg. Schema und Patentlösungen sind den Technikern und Kaufleuten, die hier arbeiten, fremd und Gegenstand tiefen Mißtrauens. Die Formen der Zusammenarbeit aber gestatten jedem eine klare Erfassung der Lage und geben ihm das Rüstzeug für tatkräftige individuelle Leistung. Darin, scheint es, liegt das Wesen des gasfachlichen Erfolges begründet.

[1418]

# ARCHIV FÜR WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

#### Grundlagen der Betriebsprüfung

Von Dr.-Ing. OTTO BREDT, Berlin

Wesen und Bedeutung der "Betriebsprüfung" sind bereits mehrfach im Rahmen dieser Zeitschrift behandelt worden 1), ohne daß bisher auf ihre Grundlagen im einzelnen an Hand eines praktischen Beispieles eingegangen werden konnte. Gerade das aber ist wichtig. Zwar sind sich heute die beteiligten Fachkreise darüber einig geworden, daß es die Aufgabe der Betriebsprüfung ist, ein Unternehmen auf seine wirtschaftliche Zweckmäßigkeit hin zu untersuchen. Aber auf welchem Wege dies geschehen soll und wie die Lösung einer solchen Aufgabe nun ihrerseits "wirtschaftlich zweckmäßig" erfolgen kann, darüber gehen die Ansichten noch weit auseinander. Je nachdem, welches Sondergebiet gerade der einzelne pflegt, je nachdem, ob "mengenmäßiges oder wertmäßiges Denken" vorherrscht, je nachdem, ob Technologie oder Ökonomie, Betrieb, Geschäft oder Finanz u. a. m. im Vordergrunde steht, finden sich nach dieser oder jener Seite hin die mannigfachsten Wege und For-men. Und wenn auch eine solche Vielheit als Zeichen des Suchens und Ringens und damit des Vorhandenseins lebendiger Kräfte gewertet werden kann, so verrät doch andererseits die mit ihr verbundene Zersplitterung und Einseitigkeit vor allem den Mangel an einer in sich einheitlichen Anschauungs- und Erfassungsweise, wie er im Gegensatz zu anderen Fachgebieten immer noch der Lehre vom Wirtschaften und ganz besonders der Betriebswirtschaftslehre eigentümlich ist. Gleichzeitig wird damit aber auch ein Hauptziel im Suchen und Ringen unserer Zeit offenbar, nämlich eine einwandfreie, in der Erkenntnis der wirtschaft-Zusammenhänge wurzelnde Beurteilungsmöglich keit für gesunde Wirtschaft zu finden. Das Problem der Betriebsprüfung ist also im Grunde genom-men nichts anderes als das Problem der Betriebswirtschaftslehre und damit ein Kernproblem der Wirtschaft von heute. Wird es gelöst, so ist damit nicht nur die allgemeine Beurteilungsgrundlage für das jeweils bisher erzielte Ergebnis und den Stand von Heute geschaffen, sondern gleichzeitig auch die erste Voraussetzung für die zukünftige Gestaltung und Führung im Sinne gesunder Wirtschaft gegeben. Im nachfolgenden soll daher ver-sucht werden, die Gegensätze in Anschauung und Erfassung zu klären sowie an Hand eines praktischen Bei-

1) "Die industrielle Wirtschaftsprüfung", Techn. u. Wirtsch. Heft 10 Oktober 1931) Seite 237 ff. spiels praktisch verwendbare Wege und Formen für die Betriebsprüfung zu finden  $^2$ ).

#### 1. Technologie und Ökonomie

Bereits im Juliheft von "Technik und Wirtschaft" ³) wurde darauf hingewiesen, daß es notwendig ist, die Technologie als Lehre von den Mitteln und Methoden zur Schaffung, Erhaltung und Bereitstellung gebrauchsfertiger Güter in den Zusammenhängen und Wechselwirkungen der Ökonomie zu entwickeln. Damit beginnen aber bereits die praktischen Schwierigkeiten. Denn Technologie und Ökonomie gehen von verschiedenen Betrachtungen aus und sind somit gleichzeitig auch an unterschiedliche Erfassungsmethoden gebunden. Während nun aber die Technologie in den Gesetzen der Energiewirtschaft und den zu ihr gehörenden Raummaßsystemen, ganz gleich. ob als "absolutes" oder "technisches" Maßsystem gefaßt, eine einheitliche Vergleichs- und Beurteilungsgrundlage besitzt, sind in der Ökonomie trotz des ebenfalls einheitlichen Erfassungsmaßstabes (Geldwert) bisher nur mehr oder weniger weit entwickelte Ansätze zu einer einheitlichen Anschauungsweise vorhanden. Die Forderung nach Eingliederung der Technologie in die Ökonomie ist daher so ohne weiteres nicht zu erfüllen. Vielmehr kommt es zunächst darauf an, für die Ökonomie aus der inneren Gesetzmäßigkeit einer jeden wirtschaftlichen Betätigung heraus die praktisch brauchbaren Voraussetzungen für eine einheitliche Betrachtungsweise zu

Die Grundlage einer jeden wirtschaftlichen Betätigung und damit auch der Ökonomie schlechthin bildet die Kapitalwirtschaft. Dabei ist es zunächst unwesentlich, ob bzw. in welcher Form Kapital im Einzelfall von vornherein zur Verfügung steht. Ist doch eine jede wirtschaftliche Betätigung notwendigerweise in ihrem Verlaufe irgendwie an Kapital gebunden, ebenso wie sie sich letzten Endes ihrerseits stets in irgendeiner Weise positiv oder negativ kapitalbildend auswirkt. Aber — und das ist in Anbetracht der heute nur zu oft festzustellenden Aufweichung des Kapitalbegriffes besonders wichtig — entscheidend ist hierbei die Kapitalwirtschaft der im Gesamtverbande einer Wirtschaftsgemeinschaft stehenden Eigenwirtschaften und nicht etwa die Bewirtschaftung

<sup>2</sup>) vgl. den in Heft 9 (September 1932) von Techn. u. Wirtsch. im Archiv für Wirtschaftsprüfung folgenden Aufsatz über "Bilanzanalyse und Betriebskritik".

3) "Grundlagen der Wirtschaftsdynamik", Techn. u. Wirtsch. Heft 7 (Juli 1932) Seite 159 ff. irgendwelcher von den Individualträgern losgelösten Kapitalanleihe und Rechtstitel. Denn Kapital ist im Grunde genommen nichts anderes als der wert mäßige Inbegriff aller von irgendeiner Eigenwirtschaft jeweils laufend erfaßten und somit auch an sie in irgendeiner Weise dauernd oder vorübergehend gebundenen Dinge (Werte), welche dem Wirtschaftenden selbst mittelbar oder unmittelbar zur Erfüllung seines Wirtschaftszweckes dienen. Ohne Eigenwirtschaft (Besitz) gibt es also kein Kapital, aber auch umgekehrt ohne Kapitalwirtschaft laufend erfaßten und für den jeweiligen Wirtschaftszweck entsprechend verwandten Dinge, welche nächst den Fähigkeiten des Wirtschaftenden selbst die Grenzen und Möglichkeiten einer Wirtschaft bestimmen. Jede wirtschaftliche Betätigung und damit auch die Ökonomie schlechthin muß daher, wie die Technologie in der Energiewirtschaft, den Niederschlag ihrer Voraussetzungen und Ergebnisse und damit auch ihrer inneren und äußeren Gesetzmäßigkeit in der Kapitalwirtschaft finden.

Nun läuft aber die energiewirtschaftliche Erfassungsmethode, dem eigentlichen Sinne der Technologie als Lehre von den Mitteln und Methoden der Güterversorgung entsprechend, auf die Feststellung hinaus, welcher Anteil einer von außen her in irgendeiner Form zugeführten und in einem bestimmten, als Werkzeug in weitestem Sinne dienenden Systeme, z. B. einer Dampfmaschine, in andere Formen umgesetzten Energiemenge durch die Erzielung einer bestimmten Zweckleistung, z. B. einer Mengenbewegung, nutzbar gemacht werden kann (betrieblicher Wirkungsgrad)<sup>4</sup>). Demgegenüber befaßt sich die kapitalwirtschaftliche Erfassungsmethode kapitalwirtschaft folgend, stets mit der Feststellung der sich laufend verändernden Lebensfähigkeit einer Eigenwirtschaft folgend, stets mit der Feststellung der sich laufend verändernden Lebensfähigkeit einer Eigen wirtschaft ständig wechselnden Ergebnissen und Voraussetzungen einen wertmäßigen Niederschlag findet.

Erstrebt also die energiewirtschaftliche Betrachtung die Erfassung der "Arbeitsweise" eines Energie auf- und verwendenden Werkzeuges sowie der mit diesem Energieaufwande in diesem Werkzeug zu erzielenden Leistung, so verfolgt die kapitalwirtschaftliche Betrachtung darüber hinaus die Erfassung sämtlicher wertmäßigen Vorgänge und Veränderungen, welche sich in der Existenz- und Erwerbsfähigkeit einer Eigenwirtschaft (Unternehmen) bei der Verfolgung der gerade ihr gesetzten Lebenszwecke ergeben. Im Gegensatze aber zu dem energiewirtschaftlichen Grundgesetz, das den äußeren Zusammenhang und inneren Ausgleich im Energieumsatze nur in dem begrenzten Ausmaße der gesamten im Weltenraume vorhandenen Energiemengen, also losgelöst von den eigentlichen individuellen Energieträgern findet, baut die kapitalwirtschaftliche Anschauung bewußt auf dem Individualträger auf, dessen jeweils sich im Rahmen seiner wirtschaftlichen Betätigung verändernder Zustand seinen natürlichen Ausgleich und Schwerpunkt letzten Endes stets in sich selbst finden muß<sup>3</sup>). Das gilt ganz besonders auch dann, wenn man den einzelnen Individualträger im Verbande der mit ihm in Beziehung stehenden Eigenwirtschaften ganzer Branchen oder Volkswirtschaften be-

Es ist wichtig, sich diese grundlegenden Unterschiede in der Anschauungsweise und Erfassungsmethode der Technologie und Ökonomie vor Augen zu halten, wenn man auch für die Kapitalwirtschaft und damit die Ökonomie zu einheitlichen und klar herausgearbeiteten Grundgesetzen in Anschauung und Erfassung kommen will.

#### 2. Kapitalwirtschaft als System

Wer sich heute mit den Fragen der "Betriebsprüfung" befaßt, stößt hierbei, abgesehen von der bereits erwähn-

4) In der Technik wird das Verhältnis von nutzbar gemachter Energie (Leistung) zu aufgewandter, d. h. insgesamt in dem betreffenden "Werkzeug" umgesetzter Energie fälschlicherweise als "wirtschaftlicher" Wirkungsgrad bezeichnet, während es in Wirklichkeit nur ein "betrieblicher" Wirkungsgrad ist.

ten rein technologischen Einstellung, auf zweigroße Gruppen von Untersuchungsmethoden, welche sieh, der Tendenz der "Betriebs"wirtschaftslehre folgend, im wesentlichen entweder mit der Analysierung der Kosten (reine Betriebseinstellung) oder mit der Analysierung des Umsatzes (erweiterte Betriebseinstellung) befassen. Dabei ist es selbstverständlich, daß eine Untersuchung der Kosten letzten Endes im Zusammenhang mit den technisch-organisatorischen Grundlagen des inneren und äußeren Betriebes, eine Untersuchung des Umsatzes aber auf Grund der kommerziellen Voraussetzungen und Kräfteverhältnisse der Preis- und Konsumbildung erfolgt.

Nun ist aber weder die Kosten- noch die Umsatzanalyse noch beide gemeinsam allein für die Feststellung der Lebensfähigkeit einer Eigenwirtschaft (Unternehmen) im Verband einer Wirtschaftsgemeinschaft entscheidend. ganz gleich von welcher Seite oder in welchem Zusammenhange man sie auch betrachtet. Denn einmal berücksichtigen beide noch nicht, ob und inwieweit die für die Kosten- und Umsatzgestaltung benötigten Mittel auch beschafft und gesichert werden können. Aber auch wenn dies geschieht, beachten sie nicht die Auswirkungen, welche gerade die Beanspruchung von Mitteln (Kapitalbedarf) und damit mittelbar auch Kostenanfall und Umsatzentwicklung auf die jeweils vorhandenen oder laufend verfügbaren Mittel (Kapital und Kredit) und darüber hinaus auch die Existenz- und Erwerbs-fähigkeit 3) einer Eigenwirtschaft auszuüben vermögen. Ganz besonders gilt dies aber dann, wenn die heute vielleicht als durchaus gesichert erachtete Deckung der Kosten aus Umsatzerzielung oder der darüber hinaus bisher hereingebrachte Gewinn morgen bereits aus irgendeinem Grunde mehr als fraglich erscheint und sich die Lage damit auch in dieser Beziehung von Grund aus verändert. Die reine Kosten- und Umsatzanalyse bzw. die daraus ermittelte Feststellung der Erfolgsmöglichkeiten können daher niemals allein für die Beurteilung eines Unternehmens genügen, weil hier, wie bei der rein technologischen Einstellung, losgelöst vom eigentlichen Individualträger der Wirtschaft, lediglich die wertmäßige Bewegung (Umsatz) und Bildung (Kosten) der Güter in Markt und Betrieb als Ausdruck einer falsch verstandenen Wirtschaftsdynamik verfolgt wird.

Stellt man aber die Eigenwirtschaft im Rahmen ihrer Wirtschaftsgemeinschaft, oder mit anderen Worten das Unternehmen in den Mittelpunkt der Betrachtung<sup>8</sup>) und versucht man von hier aus die Voraussetzungen und Auswirkungen der wirtschaftlichen Betätigung in ihrem wertmäßigen Niederschlag zu erfassen, so sind drei grundsätzlich verschiedene, trotzdem aber in einem inneren Sinnzusammenhang stehende Gruppen als Komponenten der Kapitalwirtschaft und damit Grundrichtungen der Ökonomie zu unterscheiden:

a) die Gruppe der konjunkturellen Bewegungen des Kapitalverkehrs, gekennzeichnet durch den Umschlag,

d. h. die Gruppe der sich in der Kapitalbindung (Bestände) und Kapitalfreisetzung (Umsätze) ausdrückenden, wertmäßig erfaßten Erwerbsvorgänge, wie sie sich aus dem Durchlauf (nicht Umlauf) von Gut oder Geld durch den Verfügungsbereich einer Eigenwirtschaft ergeben 3).

Frage: Wie arbeitet es?

Antwort: Feststellung der Umsatzleistung durch Umschlagsanalyse nach Wertmaß (Menge, Preis) und Tempo.

Maßstab: Leistungsziffern entweder als Umschlagshäufigkeit (Umschlagsziffer) oder Umschlagsdauer (reziprok).

Basis: Kapitaleinsatz, jeweils anteilig am Gesamtkapitaleinsatz nach Arten gegliedert. Gegebenenfalls auch Eigenkapital zur Feststellung der eigentlichen Unternehmerleistung.

b) die Gruppe der strukturellen Veränderungen des Kapitalzustandes, gekennzeichnet durch das Risiko,

d. h. die Gruppe der sieh in der Kapitalbeschaffung (Passiva) und Kapitalverwendung (Aktiva) ausdrückenden, wertmäßig gefaßten Existenzmöglichkeiten, wie sie sich aus den wechselseitigen Auswirkungen auf Handlungsfreiheit und Leistungsvermögen einer Eigenwirtschaft ergeben 3).

Frage: Wie wirkt es sich aus?

Antwort: Feststellung der Kapitalanspannung durch Risikoanalyse in bezug auf Handlungsfreiheit (passiv) und Leistungsvermögen (aktiv).

Maßstab: Anspannungsziffern, jeweils anteilig am Gesamt-kapitaleinsatz nach Arten gegliedert.

Basis: Eigenkapital (Stammkapital und offen ausgewiesene Reserven unter Berücksichtigung et-waiger Gewinn- und Verlustvorträge). Gegebenenfalls für rein prozentual vom Ganzen angestellte Analysen auch Gesamtkapitaleinsatz (Bilanzsumme).

c) die Gruppe der kommerziellen Entwicklungen der Kapitalbildung, gekennzeichnet durch die Rentabilität 5),

d. h. die Gruppe der sich in dem Kapitalaufwand (Kosten) und Kapitalertrag (Preis) ausdrückenden, wertmäßig erfaßten Erfolgsergebnisse, wie sie sich aus dem Wechselspiel von Leistung und Gegenleistung im Einkauf und Verkauf auf Grund der Betätigung in Markt und Betrieb ergeben.

Frage: Wie macht es sich bezahlt?

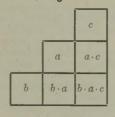
Antwort: Feststellung des Umsatz- und Kapitalerfolges durch Rentabilitätsanalyse in bezug auf Kostenanfall und Umsatzentwicklung.

Maßstab: Erfolgsziffern.

Basis: Verkaufsumsatz, für Gesamterfolg auch Eigenkapital und gegebenenfalls Gesamtkapitaleinsatz (Bilanzsumme).

Sämtliche Gruppen stellen nicht etwa nur einzelne irgendwie ermittelte Kennziffern dar, sondern sind Gruppenanalysen, deren eigentlicher Zweck die Durchleuchtung der betreffenden Gruppenverhältnisse und daraus die Schaffung einer klaren Beurteilungsgrundlage ist. Sämtliche Formeln drücken somit auch, soweit sie nicht reine Hilfsformeln darstellen, kausaldynamische Beziehungen aus, d. h. ihre Ergebnisse sind sowohl als Auswirkung der vergangenen, als auch als Voraussetzungen der zukünftigen Handlungen zu werten. Ihre Ermittlung und Verwendung sind in dem nachfolgenden Beispiele<sup>2</sup>) näher ersichtlich gemacht. Hier sei nurmehr ihre grundsätzliche Bedeutung für die Beurteilung eines Unternehmens zum Ausdruck gebracht.

#### Die wichtigsten dynamischen Kennziffern der Kapitalwirtschaft werden wie folgt ermittelt:



		$\frac{E}{U}$	$\left(\frac{1}{\overline{U}}\right)$
	$\frac{U}{B}$	$\frac{E}{B}$	$\left(\frac{1}{B}\right)$
$\frac{B}{K}$	$\frac{U}{K}$	$\frac{E}{K}$	$\left(\frac{1}{\overline{K}}\right)$
(B)	(U)	(E)	

Erläuterung: Das linke Bild stellt die Ermittlungsweise der im rechten Bilde aus den Grundformeln abgeleiteten Beziehungen dar. E Erfolg == Ertrag (Verkaufsumsatz) minus Aufwand (Selbstkosten); U Umsatz (Verkaufsumsatz); B Bestand (Bilanzsumme unter Abzug der Abschreibungen); K Eigenkapital (Stammkapital + offen ausgewiesene Reserven unter Berücksichtigung des Gewinn- und Verlustvortrages).

kennzeichnen wie folgt:	
$rac{U}{B}$ die Umschlagshäufigkeit (Umschlagsziffer, Betriebsleistur	ng
$\frac{B}{K}$ die Kapitalanspannung (Anspannungsziffer, Unternehm risiko)	eı
$rac{E}{U}$ den Umsatzerfolg (Erfolgsziffer, Geschäftserfolg)	
$\frac{U}{K}$ die Unternehmerleistung $\frac{E}{B}$ den Betriebserfolg	

den Kapitalerfolg (Unternehmererfolg)

(E)		Erfolgsziffern
die Felder in den Horizontalreihen	dia	in Form von
$\left(\frac{1}{U}\right)$	Geschäftsverhältnisse	Umsatzbeziehungen
$\left(\frac{1}{B}\right)$		Vermögensbe- ziehungen
$\left(\frac{1}{K}\right)$	Unternehmerverhält-	Kapitalbeziehungen

die

Risikoverhältnisse

Ilmachlagarorhältnig

in Form von

Anspannungsziffern

#### wirken sich wie folgt aus:

nisse

die Felder in den

Vertikalspalten

(B)

 $|\overline{K}|$ 

die Umschlagshäufigkeit (Umschlagsziffer) auf den Gesamtkapitalbedarf (Bilanzsumme) B E der Umsatzerfolg auf die Eigenkapitalbasis (Neukapitalbildung) K mithin beide auf

## die Anspannungsziffer

und diese wiederum auf die Möglichkeiten, Geschäfte zu machen und damit Umsatz und Erfolg zu erzielen.

Denn eine zu hohe Anspannungsziffer zwingt nicht nur infolge der in ihr zum Ausdruck kommenden zu hohen Verschuldung (Kapitalverpflichtung) zur Liqui-dation, weil die mit fremden Mitteln finanzierten Vermögenswerte nicht gehalten werden können, da die Tilgung und Verzinsung der fremden Mittel letzten Endes aus den Verkaufserlösen erfolgen muß! Sie macht es auf der anderen Seite auch infolge der nicht mehr verfügbaren Mittel (Kapital- und Kreditbeanspruchung) un-möglich, günstige Gelegenheiten im Einkauf und Ver-kauf zu nutzen und so gerade die Voraussetzungen für eine Geschäftserhaltung in schlechten Zeiten zu schaffen. Und auch umgekehrt charakterisiert eine hier zum Aus-druck kommer de übermäßlier. Enterwende der druck kommende übermäßige Entspannung entweder eine Überkapitalisierung des Unternehmens oder das aus irgendwelchen Gründen vorhandene Unvermögen, die jeweils vorhandenen Kreditmöglichkeiten in gesunder Weise zu nutzen.

In der, wenn nur richtig erfaßten und sinnvoll gedeuteten Anspannungsziffer ist also der eigentliche Angelpunkt zu einer individuellen Beurteilung der Eigenwirtschaft gegeben. Werden doch hier letzten Endes sowohl die konjunkturellen Bewegungen des Kapitalverkehrs als auch die kommerziellen Entwicklungen der Kapitalbildung in ihren letzten Voraussetzungen und Auswirkungen, nämlich den strukturellen Veränderungen des Kapitalzustandes, zum Ausdruck gebracht. Damit aber werden die aus der Umschlags- und Rentabilitätsanalyse gewonnenen Erkenntnisse bzw. die aus ihnen ersichtlichen Möglichkeiten zu einer Betriebs- und Erfolgsverbesserung individuell vom Standpunkt der Lebensfähigkeit des einzelnen Unternehmens aus gefaßt und in die Grenzen der praktisch möglichen Leistungsund Erfolgserzielung gestellt, ganz gleich welche Ent-scheidungen daraus im einzelnen dann zu treffen sind. Umschlags- und Rentabilitätsanalyse verlieren deswegen Umschlags- und kentabilitätsahalyse verheitelt das regenteils an Bedeutung. Im Gegenteil, sie bedürfen in der so von der Risikoanalyse aus gezogenen Begrenzung einer um so sorgfältigeren Durcharbeitung und Verwendung im Dienste des Unternehmens.

5) Man findet in Theorie und Praxis häufig die Ansicht vertreten, daß der Ausdruck der Rentabilität lediglich die Kapitairente, d. h. also der prozentual zum eigenen Stammkapital errechnete Jahresgewinn sei. Das ist eine rein finanzkapitalistische Auffassung, nicht aber kapitalwirtschaftlich gedacht. Will man die Kapitalbildung in wirtschaftsdynamischem Sinne untersuchen, so ist selbstverständlich die Rentabilität des einzelnen Geschäftes (elementarer Handelsakt) und damit der Umsatzerfolg primär maßgebend. Die Rentabilität des dauernd in einem Unternehmen arbeitenden Kapitales und die damit verbundene prozentuale Bildung von Neukapital läßt sich dann aus den verschiedenen kapitalwirtschaftlichen Komponenten leicht (siehe Text) ableiten.

#### Der Kernpunkt der Krise

Zuschrift zu dem unter dem gleichnamigen Titel im Archib für Wirtschaftsprüfung Heft 1 (Januar) 1932, Seite 13 veröffentlichten Beitrag zur Frage der Kapitalanspannung.

Bei vielen Untersuchungen über die Ursache der Wirtschaftskrise und bei den Vorschlägen von Maßnahmen zu ihrer Beseitigung ist man auf falsche Bahnen gekommen. Ohne Zweifel haben Krieg, Umsturz, Inflation, Repara-tionen und öffentliche Mißwirtschaft einen großen Teil der Schuld an der furchtbaren Not unserer Zeit. Aber ein anderer, keineswegs geringerer Teil der Schuld liegt Aber doch an den Unternehmungen selbst: durch eine falsche Wirtschaftspolitik sind sie krank geworden. Und weil sie krank sind, so sind sie nun nicht mehr in der Lage, von dem vorhandenen ungeheueren Angebot von Arbeitskraft Gebrauch zu machen und die Güter zu erzeugen, nach denen ein gewaltiges Bedürfnis besteht. Aber auch dieses Bedürfnis kann nicht befriedigt und schon vorhandene Güter können nicht abgesetzt werden: denn denen, die sie dringend brauchen, fehlt das Geld. Und es fehlt ihnen deshalb, weil sie eben die einzige Ware, die ihnen gehört, ihre Arbeitskraft, nicht zu Geld machen können. Also besteht das wichtigste Mittel, die Wirtschaft wieder in geordnete Bahnen zu bringen, darin, endlich wieder reichliche Arbeitsgelegenheit zu schaffen. Aber Arbeit auf die Dauer vermögen nur gesunde, lebensfähige Unternehmungen zu bieten, und deshalb ist das durchaus richtig, was in dem in Techn. u. Wirtsch. 1932 Heft 1 S. 13 unter dem obenstehenden Titel veröffentlichten Aufsatz gesagt wird: Zuerst muß man die Be-triebe wieder gesund machen, und dann muß man damit im Zusammenhang auch in den einzelnen Industriezweigen gesunde hältnisse schaffen.

Falsch war die Wirtschaftsführung der Unternehmungen deshalb, weil sie nicht richtig gerechnet haben. Und diese falsche Rechnung wurde begünstigt durch Buchhaltungsmethoden, die für industrielle Zwecke ungeeignet sind. Aus diesem Grunde darf man sich nicht, wie es in dem Aufsatz geschehen ist, bei einer Wirtschaftsprüfung allein auf die kaufmännische Bilanz stützen, sondern man muß unbedingt auch von der technischen Seite her prüfen. Das ist bisher fast nirgends geschehen, und die Folgen davon erleben wir nun täglich.

Der wichtigste Teil jedes industriellen Betriebes sind seine Anlagen, denn damit schafft er die Leistungen, von denen er leben soll. Also muß man sich bei wirtschaftlichen Betriebsuntersuchungen ein genaues Urteil auch über den Zustand des Anlagekapi-tals verschaffen. Dieser Teil des Unternehmungs-kapitals unterliegt einer fortlaufenden und unaufhalt-samen Entwertung. Da die Aufgabe des Betriebes, einen Gewinn zu liefern, erst dann möglich wird, wenn das eingebrachte Kapital in seinem vollen Umfang erhalten ist, so muß man diese Entwertung wieder ausgleichen, und das geschieht, indem man die den buchtechnischen Abschreibungen entsprechenden Beträge zurücklegt und aufspart. Es wird also das Anlagekapital stets aus einem Teil bestehen, der dem noch vorhandenen Werte der Anlagen, und aus einem zweiten Teile, der dem bis zum Bilanztag eingetretenen Wertverlust ent-Nur dadurch, daß man diese Rückstellungen, die die Anlagenentwertung ausgleichen, getrennt verwaltet und nicht als Betriebs- oder umlaufendes Kapital ver-wendet, aber auch nicht zu Vergrößerungen benutzt, ist man sicher, daß man wirklich sein Anlagenvermögen aufrecht erhält und stets die Mittel zur Verfügung hat, die zur Wiederbeschaffung erneuerungsbedürftiger Einrichtungen nötig sind.

Da man in dieser, eigentlich selbstverständlichen Weise nie verfahren ist. so leidet heutzutage ein sehr bedeutender Teil der Industrie darunter, daß die Einrichtungen und Gebäude abgenutzt. veraltet und unzweckmäßig sind, aber aus Mangel an Mitteln nicht wieder ersetzt werden können, so daß die Betriebe nur noch schlecht und unwirtschaftlich arbeiten und an Wettbewerbfähigkeit stark eingebüßt haben. Außerdem ist hierdurch auch ein Teil der Arbeitslosigkeit verschuldet worden, denn die Produktionsmittel-Industrien und die Bau-

wirtschaft werden in Mitleidenschaft gezogen, sie erhalten keine Aufträge mehr und können also auch keine Arbeiter beschäftigen.

Es ist also sehr wichtig, sieh bei Wirtschaftsprüfungen recht sorgfältig über den Zustand der Anlagen und über die Verhältnisse des Anlagekapitals zu unterrichten, weil erst dadurch ein abschließendes Urteil über die Leistungsfähigkeit und Lebensfähigkeit der Betriebe gewonnen werden kann. Da die Bücher eine klare Auskunft nicht zu geben vermögen, so ist es notwendig, eben-so wie es beim Geld, den Wechseln, Effekten usw. ge-schieht, eine genaue Aufnahme der Anlagen durch einen sachverständigen Fachmann vornehmen und dabei sowohl die Anschaffungskosten oder die Wiederbeschaffungskosten der Anlagen als auch die Gebrauchswerte zur Zeit der Aufnahme feststellen zu lassen. Der Unterschied zwischen diesen beiden Größen entspricht der von der Anschaffung bis zur Aufnahme eingetretenen Entwertung der Anlagen, die durch entsprechende Abschreibungen in den Büchern kenntlich gemacht sein sollte. Ob das zutrifft, wäre nachzuprüfen. Außerdem aber muß festgestellt werden, ob das der Entwertung entsprechende Kapital in voller Höhe vorhanden und verfügbar ist. Ist das nicht der Fall — und das dürfte leider bar ist. Ist das nicht der Fall — und das durtte leider meistens zu finden sein — so ist der Betrieb gefährdet, weil ihm die Mittel fehlen, die Anlagen in genügendem Umfange zu erneuern und zu verbessern. Dann ist zu untersuchen, ob die Möglichkeit vorhanden ist, das Versäumte in absehbarer Zeit wieder nachzuholen und mit Hilfe der erzielbaren Preise die Erneuerungsrücklagen in dem notwendigen Maße aufzufüllen. Ist das nicht möglich, so bleibt der Betrieb immer krank, weil seine Leistungsfähigkeit dauernd beeinträchtigt bleibt, und weil er deshalb mit gesunden Betrieben nicht mehr mitkommt.

In den meisten Fällen wird der einzelne Betrieb nicht mehr in der Lage sein, die erforderlichen Maßnahmen allein aus eigener Kraft durchzuführen, sondern es wird der Bemühungen des ganzen Industriezweiges in Gemeinschaftsarbeit bedürfen; ohne weitgehende Anwendung aller Hilfsmittel neuzeitlicher Betriebswissenschaft, ohne Normung, Typung, Spezialisierung usw., die nur in geschlossenem Kreise durchführbar sind, kommt man nicht zum Ziele.

Nur erfahrene Technologen sind in der Lage, solche Wirtschaftsprüfungen vorzunehmen und darauf gestütztauch die Wegezuweisen, auf denen die Industrie wieder vorwärtskommen kann. Mit rein formalen Untersuchungen wird man nie einen vollständigen, klaren Einblick in die tatsächlichen Verhältnisse industrieller Unternehmungen gewinnen, und alle Maßnahmen, die sich auf diese Untersuchungen stützen, werden die Gesundung der industriellen Betriebe nicht herbeizuführen vermögen.

Wenn viele Unternehmungen, die noch im vorhergegangenen Geschäftsjahr eine Dividende verteilt hatten. zusammengebrochen sind und dabei ihr gesamtes Kapital verloren haben, so beweist das ganz klar, daß hier gegen die Wirtschaftgesetze arg gesündigt worden ist. Schon lange vorher entstammten die Dividenden gar nicht mehr dem Gewinn, sondern dem Vermögen, und so wurde nicht nur das Betriebskapital, sondern auch das Anlagenvermögen aufgezehrt. Hätte man, wie ich es schon seit langem empfohlen habe, (z. B. Techn. u. Wirtsch. 1914 Heft 2) das Anlagenvermögen getrennt gebucht und für sich verwaltet, so wäre man viel früher auf die Fehler aufmerksam geworden und hätte rechtzeitig Abhilfe schaffen können. Dann hätte man wenigstens das Anlagenvermögen er-halten. Solange die jetzt dauernd drohende Gefahr, daß das der Industrie zur Verfügung gestellte Kapital infolge der gebräuchlichen Wirtschaftsmethoden im Laufe der Zeit verloren geht, nicht gründlich beseitigt ist, wird das Vertrauen zur Industrie, das durch die Methoden bei der Umstellung auf Goldmark bis in den Grund erschüttert worden ist, nicht zurückgewonnen werden können, und es wird ihr auch weiterhin kein Geld zur Verfügung gestellt werden. Der Weg, auf dem man vorwärtskommen kann, ist oben kurz angedeutet. und die verantwortlichen Personen der industriellen Unternehmungen sollten nicht mehr zögern, sich der Führer zu bedienen, die ihnen wertvolle Hilfe leisten können.

Dipl.-Ing. Alfred Schmidt [1319]

#### Schlußwort

Mein im Januarheft von "Technik und Wirtschaft" unter dem obigen Titel veröffentlichter Beitrag verfolgte den Zweck, an Hand einer Reihe von typischen Fällen auf das so wichtige Problem der Kapitalanspannung hinzuweisen, auf welches ich in meinem Aufsatze "Kapitalwirtschaft und Unternehmen" (Techn. u. Wirtsch. Heft 12, 1931) eingegangen war.

Die Ausführungen des Herrn Schmidt stellen das wichtige Problem einer pfleglichen Erhaltung des industriellen Anlagekapitals in den Vordergrund. Es ist zweifelsohne richtig und heute wohl auch in rein kaufmännisch eingestellten Kreisen allgemein anerkannt, daß gerade eine gesunde Entwicklung und Erhaltung des industriellen Anlagekapitals nur dann gewährleistet werden kann, wenn man die technologischen Voraussetzungen der betreffenden Branche beherrscht. Damit ist das Aufgabengebiet des fach- und branchenkundigen Technikers ohne weiteres gegeben. Nichtsdestoweniger kommt es auch bei diesen in weitgehendem Ausmaße betriebs te ehn is eh en Arbeiten unter allen Umständen darauf an, sie in die be-

triebs wirtschaftlichen Zusammenhänge einzufügen, welche sich wertmäßig stets in der kaufmännischen Bilanz ausdrücken. So wichtig es ist, den Kaufmann auf die technologischen Voraussetzungen des industriellen Unternehmens hinzuweisen, so bedeutsam ist es umgekehrt, den Techniker mehr als bisher auf die Grenzen und Möglichkeiten einzustellen, welche ihm von der kapitalwirtschaftlichen Seite eines Unternehmens aus gegeben sind. Ich habe niemals die Ansicht vertreten, daß die Wirtschaftsprüfung sich allein auf die kaufmännische Bilanz stützen soll. Wohl aber habe ich immer wieder darauf hingewiesen, daß jede Prüfung, ganz gleich welcher Art, und sei es auch eine technische Spezialuntersuchung für wirtschaftliche Zwecke, stets ihren Angelpunkt in der Bilanz finden muß. Denn hier allein charakterisiert sich die individuelle Lage des Unternehmens in ihrer wertmäßigen und damit wirtschaftlich letzten Endes entscheidenden Fassung. In ihrem Rahmen aber stellt die von Herrn Schmidt behandelte Untersuchung des Zustandes des Anlagekapitals zweifelsohne eine der wichtigsten Teilanalysen dar.

Bredt [1432]

# UMSCHAU

#### MITTEILUNGEN AUS LITERATUR UND PRAXIS / BUCHBESPRECHUNGEN

#### Die deutsche Konjunktur Mitte Juli 1932

Es war nicht zu erwarten, daß der befriedigende Ausgang der Konferenz von Lausanne einen grundsätzlichen Umschwung der Weltwirtschaft hervorrufen würde. Die Auflösungserscheinungen haben einen zu großen Umfang angenommen, als daß eine solche Besserung in kurzer Frist

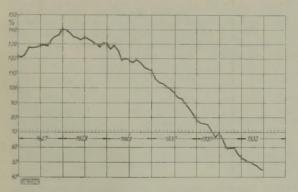


Abb. 1. Reagible Warenpreise des Statistischen Reichsamts (1913 = 100)

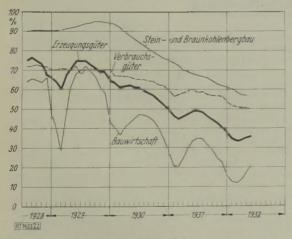


Abb. 2. Industrieller Beschäftigungsgrad Zahl der beschäftigten Arbeiter in Prozenten der Arbeiter-Platzkapazität. J. f. K.

eintreten könnte. Auch fehlt neben der internationalen staatlichen und privaten Schuldenregelung jeder Ansatz zur Umkehr auf dem Gebiet der Außenhandels-Politik aller Staaten. Dazu kommt noch bei uns die ungewisse innerpolitische Lage, die frühestens mehrere Wochen nach der Reichstagswahl eine etwas festere Form gewinnen wird.

Auftriebstendenzen sind demnach noch nicht gegeben. Alle Stimmen, die zur handelspolitischen Vernunft rufen, verhallen umsonst. In einer ausgezeichneten Rede verlangte Bosch die Niederlegung aller Zollschranken und die Verkürzung der Arbeitzeit in der ganzen Welt; aber kann man diese Forderungen, die späteren Geschlechtern selbstverständlich erscheinen werden, heute anders denn als Utopien bezeichnen? Noch fehlt allenthalben der ernste tätige Willen zum Aufbau.

Sinkende Warenpreise beherrschen die Märkte weiter. Bei den reagiblen Waren ist noch keine Erholung zu bemerken (Abb. 1). Ihr Wert ist seit dem Höhepunkt Anfang 1928 auf weniger als ein Drittel des damaligen Wertes gesunken. Inzwischen vollzieht sich die Anpassung der Fertigwarenpreise an die Rohstoffpreise, die noch nicht abgeschlossen ist. Am 1. Juli hatten die Kartell- und Markenartikel-

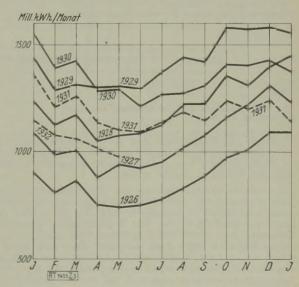


Abb. 3. Monatliche Stromerzeugung in Deutschland (122 Kraftwerke, nach "Wirtschaft und Statistik")



Abb. 4. Wechselumlauf 1927 bis 1932

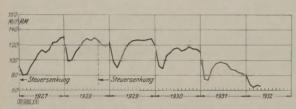


Abb. 5. Monatliches Lohnsteueraufkommen 1927 bis 1932

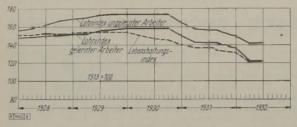


Abb. 6. Lohnindex für gelernte und ungelernte Arbeiter und Lebenshaltungskosten 1928 bis 1932

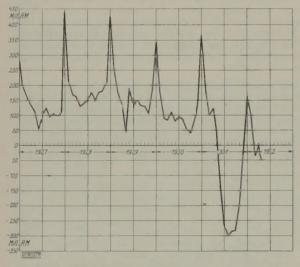


Abb. 7. Monatliche Zu- und Abnahme der Spareinlagen im Reich

Verbände die Möglichkeit, ihre durch Notverordnung um  $10\,^0/_0$  gesenkten Preise wieder zu erhöhen. Das ist u. W. an keiner Stelle erfolgt. Die ungebundenen Preise fallen fast von Woche zu Woche weiter.

Eine weitere Verschlechterung der industriellen Beschäftigung zeigt Abb. 2. Der Stromverbrauch scheint freilich nicht mehr weiter zu sinken, er hält sich etwas über dem Stand von 1927 (Abb. 3). Der Wechselumlauf vermindert sich noch (Abb. 4). — Die Einzelhandelsumsätze sind wertmäßig seit Ende 1931 stark gefallen, aber auch mengenmäßig ist im Laufe dieses Jahres ein fühlbarer Rückgang eingetreten. Bedingt wird er hauptsächlich durch den Arbeitsmarkt; rechnet man doch bei uns zur Zeit mit fast 12 Millionen Menschen, die direkt oder mittelbar von der Arbeitslosigkeit betroffen sind. Soweit die heutigen Ziffern,

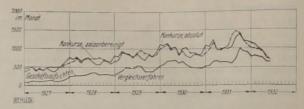


Abb. 8. Konkurse und Vergleichsverfahren (bis 1.10.1927 Geschäftsaufsichten) 1927 bis 1932. Absolute und saisonberichtigte Ziffern

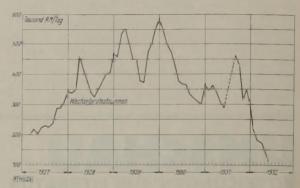


Abb. 9. Betrag der arbeitstäglichen Wechselproteste 1927 bis 1932, Monatsdurchschnitte

für die es an jedem Vergleichsmaßstab fehlt, saisonmäßig beurteilt werden können, war die Saisonbelebung wesentlich schwächer als im Vorjahr. Die Zunahme der absoluten Arbeitslosigkeit hält also noch an. Entsprechend geringer ist das Aufkommen der Lohnsteuer geworden (Abb. 5).

Unverändert ist das Lohnniveau geblieben, allerdings sind auch die Lebenshaltungskosten nicht weiter gesunken (Abb. 6). Bei der derzeitigen Agrarpolitik der Regierung ist im Gegenteil eine Steigerung zu erwarten. Die Sparguthaben schwinden. wenn auch langsam, weiter hin (Abb. 7). Auch die "echten" Abhebungen (nach Abzug der Zins- und Aufwertungs-Gutschriften) halten an, werden allerdings monatlich geringer. Im ganzen ist hier immerhin eine bemerkenswerte Widerstandsfähigkeit festzustellen. — Über die außergewöhnliche Verfassung der deutschen Kreditsicherheit haben wir mehrfach berichtet. Auch von anderer Seite wird jetzt zugegeben, daß hier im Grunde keine Handlungsfreiheit mehr für den Gläubiger besteht. Das Nachlassen der Konkurs- und Wechselprotestwelle (Abb. 8 und 9) darf daher nur teilweise auf Rechnung der nun schon stationär gewordenen Depression und des daraus folgenden geringen Geschäftsumfanges gesetzt werden.

#### Wirtschaftsprüfung

Der Wirtschaftsprüfer. 1. H.: **Der Beruf des Wirtschaftsprüfers, Ausbildungs- und Organisationsgrundsätze.** Von *Otto Frielinghaus.* 2. Auflage. Berlin 1932, Julius Springer. 71 S. Preis 3,80 RM.

Es war zu erwarten, daß der Verfasser auf Grund der Erfahrungen, die nach Inkrafttreten der Bestimmungen über die öffentlich bestellten Wirtschaftsprüfer mit der Durchführung der Organisation und der Bestellung von Wirtschaftsprüfern gewonnen wurden, als einer der besten Sachkenner auf diesem Gebiet seine Darlegungen in der ersten Auflage vom Mai 1931 alsbald entsprechend ergänzen und inhaltlich bereichern würde. Besonders dankbar ist es zu begrüßen, daß Frielinghaus zu den Verfahrensvorschriften der Zulassung und Prüfung eine teilweise kritische Stellung nimmt, die es ermöglicht, vorhandene Lücken der Bestimmungen selbst und Zweifelsfragen über die Auslegung mancher Begriffe zu beseitigen. Das gilt vor allem von seinen Ausführungen über das Beschwerderecht, dem er ein besonderes Kapitel widmet. Es wird klar herausgestellt, daß die Zulassungs- und Prüfungsstellen behördlichen Charakter haben und mithin derselben Aufsicht wie die Industrie- und Handelskammern

unterstehen. Ebenso klar und eindeutig ist die Zulässigkeit der Beschwerde in einzelnen in Frage kommenden Fällen festgelegt.

Ferner gibt der Verfasser für Regelungen von bisher noch nicht gesetzlich festgelegten Einzelheiten bereits jetzt Grundlagen, die eine alsbaldige Klärung dieser teilweise noch umstrittenen Fragen erkennen lassen. So soll der heute noch fehlende gesetzliche Schutz der Bezeichnung "Wirtschaftsprüfer" durch die kommende Novelle zur Gewerbeordnung geschaffen werden. Die lebhaft erörterte Frage, ob der Wirtschaftsprüfer ins Handelsregister einzutragen ist, wird von Frielinghaus grundsätzlich mit dem Hinweis auf die Zugehörigkeit des Wirtschaftsprüfers zum freien Beruf verneint.

Seine Ausführungen über die Aufgaben des Wirtschaftsprüfers, insbesondere über die Grenzen des Aufgabengebiets des Pflichtprüfers sind für jeden Wirtschaftsprüfer von ganz besonderer Bedeutung. Frielinghaus weist erneut auf die Selbstverständlichkeit hin, daß dem Techniker bei dem Aufbau des neuen Standes eine starke Mitwirkung zufällt. So sagt er wörtlich: "In vielen Fällen wird es jedoch noch stärkster technischer Erfahrungen bedürfen, wenn das Gutachten des Wirtschaftsprüfers für das Unternehmen und seine Organisation von Bedeutung sein soll."

Nicht minder wichtig und wertvoll ist dann der zu den Bestimmungen über die öffentlich bestellten Wirtschaftsprüfer, zur Ländervereinbarung usw. gegebene reichhaltige Kommentar. Er bietet allen Berufsvertretern in den Zulassungs- und Prüfungsstellen, den öffentlich bestellten Wirtschaftsprüfern, die in den Organen der Hauptstelle und des Instituts mitarbeiten, für ihre weitere Tätigkeit wertvolle Fingerzeige. Immer wieder stößt man in der Praxis auf den Standpunkt, daß der aus einer technischen Berufstätigkeit hervorgegangene Anwärter nicht für den Beruf des öffentlich bestellten Wirtschaftsprüfers in Frage komme, wobei insbesondere auf die in der Prüfungs-ordnung aufgeführten Gebiete, die für die mündliche Prüfung in Frage kommen, Bezug genommen wird. Obgleich dem stets entgegengehalten wird, daß die technische Seite der Betriebslehre gleichwertig mit der kaufmännischen Seite hierbei zu berücksichtigen sei, was insbesondere durch den Begriff "Allgemeine Grundsätze der Lehre vom inneren und äußeren Betriebe" in der Prüfungsordnung gekennzeichnet ist, wird der gegenteilige Standpunkt nach wie vor ægetroffen. Frielinghaus gibt endlich in einer klaren Kommentierung dieser Bestimmung dem von den Vertretern der Technik von jeher eingenommenen Standpunkt Recht, daß unter diesem Begriff nach den Erörterungen in der Hauptstelle die Technologie in weitestem Sinne zu verstehen sei, weshalb die Technik in der Prüfungsordnung keine besondere Rücksicht mehr [1401] gefunden habe. M1.

#### Betriebsfragen

Leitsätze für Lagerwesen und Inventur. Herausgegeb. vom Ausschuß für wirtschaftliche Betriebsführung (AWB) Wien. Wien 1932, Julius Springer. 34 S. Preis 1,90 RM.

Die möglichst kurz gehaltenen Leitsätze sollen ein Behelf für den Betrieb nach dem Grundsatz "aus der Praxis für die Praxis" sein, heißt es in dem Vorwort. Das Buch crfüllt dieses Versprechen. Es gibt eine übersichtliche Darstellung der verschiedenen Arten der Lagerhaltung, Einrichtung der Lagerräume, Warenbezeichnung, den Warennachschub und die Organisation der Warenausgabe und der Lagerbuchführung. Die verschiedenen Arten der Lagerverrechnung zum Mischpreis und Partiepreisen werden besprochen, ebenso die Buchführung des Lagers mit Verrechnungspreisen. Auf den Zusammenhang zwischen Lagerbuchführung und Nachkalkulation wird hingewiesen. Etwa die Hälfte des Heftes nimmt der Abschnitt Inventur ein. In knappen Worten bespricht die Arbeit die Vorbereitung der Inventur, die Organisation der Inventurarbeiten, die Aufnahmearbeiten, die Art der Inventurarbeiten, die Aufnahmearbeiten, die Art der Inventurarbeiten die Aufnahme der auswärts befindlichen Waren, geliehenen Waren und der unterwegs befindlichen Sendungen ("schwimmende Ware"). Aus-

führungen über die Bewertung und die Reinschrift der Inventuraufnahme schließen die Arbeit ab. Ein Literaturverzeichnis, das aber erst mit 1929 beginnt, ist beigegeben.

[1342] Dr. W. Grull,

#### Industrielles Rechnungswesen

Die Praxis der Finanzierung. Von Felix Bondi und Ernst Winckler. Berlin 1929, Verlag Otto Liebmann. 525 S. Preis geb. 23,50 RM. Zugl. 7. Aufl. des gleichnamigen Werkes von Wolff-Birkenbihl.

Das Werk ist eine gänzlich neu bearbeitete Auflage des alten Wolff-Birkenbihl.

Im ersten Teil wird Geschichte, Statistik der Finanzierung, Charakteristik der einzelnen Gesellschaftsformen und die steuerrechtliche Seite sehr übersichtlich behandelt. Der zweite umfassendere Teil des Werkes bringt eine knappe, nur das Wesentliche hervorhebende Darstellung der Rechtsformen der Finanzierungen, z. B. A.-G., G. m. b. H. usw. Letzten Endes wird aber trotz der Berücksichtigung des Steuerrechtes nur ein Kommentar der betreffenden Gesetze gegeben. Da die betriebswirtschaftliche Problemstellung der Finanzierung nirgends berührt wird, wie z. B. in Schmalenbachs "Finanzierungen", verspricht der Titel des Buches mehr als er hält. Durch die reichliche Einstenung von Musterverträgen bleibt es nach wie vor ein sehr beachtliches und brauchbares Hilfsmittel für alle die jenigen Ingenieure und Kaufleute, die sich mit der "kapitalistischen" Seite ihrer Unternehmungsform näher befassen müssen.

#### Industrie und Handel

Kaufmännisches Taschenwörterbuch in fünf Sprachen. Von F. le Bourgois. Stuttgart 1931, C. E. Poeschel-Verlag. 245 S. Preis 7,50 RM.

Das erste rein kaufmännische "Taschenwörterbuch" in fünf Sprachen. Dem eigentlichen Inhalt gehen Angaben über die gebräuchlichsten Eingangs- und Schlußformeln, sowie Anreden und Anschriften voraus. Die im Hauptteil in üblicher Weise an den Kopf jeder Seite gesetzten Sachworte ermöglichen schnelles Auffinden von Wörtern und Redewendungen. Durchschnittlich 15 Wörter oder Ausdrücke auf jeder Seite ergeben rd. 3700 Auskunftsmöglichkeiten in diesen fünf Sprachen. Warenbezeichnungen sind nicht vorhanden, dagegen hat der Verfasser auf den Zusammenhang der Vokabeln mit Redewendungen über Verkaufs- und Lieferbedingungen besondern Wert gelegt. Für den englischen, französischen, spanischen oder italienischen Korrespondenten der deutschen Industrie werden zwar eine Anzahl einfacher Vokabeln überflüssig. Er hätte sie gern zugunsten einer engeren Zusammenfassung derjenigen Ausdrücke vermieden gesehen, die selbst dem Sprachengewandtesten oft nicht geläufig sind. Das Buch ist gleichwohl warm zu empfehlen. Heinrichs

#### Wirtschaftswissenschaft und -politik

Die Grundlagen der Weltwirtschaft. Von Hermann Levy. 2. Aufl. Leipzig u. Berlin 1931, Verlag B. G. Teubner. 253 S. Preis geh. 5 RM, geb. 6,40 RM.

Die arbeitsteilig verbundene Weltwirtschaft, wie sie im 19. Jahrhundert mittels Goldwährung und Wechselkursen ausgebildet worden ist, hat noch nie einen derart starken Beweis ihrer Realität erbracht wie in der Nachkriegszeit! Trotzdem mehren sich die Stimmen — auch ernsthafter Wissenschaftler und Politiker — welche einen grundsätzlichen Knick in der weltwirtschaftlichen Entwicklung feststellen zu müssen glauben, und welche den abgelaufenen Zeitabschnitt der Wirtschaftsgeschichte für etwas Einmaliges, nicht Fortsetzbares erklären. Aufmerksamen Betrachtern kann indes kaum entgangen sein, daß die Macht der Tatsachen (auch die der Vergangenheit) bereits einen geistigen Umschwung anzubahnen beginnt, der sich zunächst in den verschiedenen Zusammenschlußbestrebungen äußert. In Zeiten der Verwirrung, wie wir sie heute durchleben, ist ein so klares und mutiges Buch, wie es uns Hermann Levy bietet, doppelt bedeutungsvoll. Führt

es doch dem Leser mit größter Eindringlichkeit die internationale Verbundenheit aller Volkswirtschaften vor Augen und bringt ihm die Notwendigkeit nahe, weltwirtschaftlich zu denken und wirtschaftspolitische Maßnahmen in ihrem internationalen Wirkungszusammenhang zu beurteilen. Diese Zusammenhänge sind nun einmal trotz allen Ableugnens vorhanden und bilden sich immer wieder neu durch die Zerschlagung früher verbundener Pro-duktionsprozesse, vornehmlich durch Verlagerung der Nahrungsmittelerzeugung (Getreide, Fleisch, Zucker, Fette, Kaffee) und der Rohstoffproduktion (Kohle, Erdöl, Erze, Metalle, Wolle, Kautschuk).

Abschließung und Abschnürung einzelner Glieder der Weltwirtschaft müssen ein solches System zersprengen oder zum mindesten weitgehend zerstören. Mangelnder Kräfte- und Spannungsausgleich führen zu Übererzeugung und Währungszerrüttung. Fehlinvestitionen und Preisverfall sind unvermeidbar. (Dem so überaus wichtigen Zusammenhang zwischen Übervorräten und Preisentwicklung hätte allerdings vielleicht eine stärkere Beachtung zuteil werden sollen). Der Regulator der Zirkulation, der Preis, zeigt falsche Ziffern. Von den politischen Fehlern, die auf das Konto Europas kommen, abgesehen, sieht *Levy* durchaus richtig die verhängnisvolle Rolle, welche die Vereinigten Staaten für den Ausbruch der Weltkrise gespielt haben. Diese Fehler liegen in ihrer selbstgewollten Insularität, in der spekulativen Ausweitung der Kapitalkraft und dem Ausmaß der Kreditinflation, sowie in der ungeheuerlichen, riesenhaften Ausweitung ihrer Produktion auf rationalisierter Basis — verbunden mit jener rigorosen Einwanderungspolitik, die den eigenen Wohlstand heben sollte, aber schließlich die eigene Krise nur verschärfen mußte. Viel weniger schuldig sind, wie oft irrtümlich angenommen wird, die andern Rohstofferzeuger — vor-nehmlich Südamerika. Diese wurden vielmehr von den Vereinigten Staaten und z. T. auch von europäischer Seite systematisch zur Produktionsausweitung größten Stils angereizt durch starke Konsumversprechen, Kapitalkredite und Industrialisierungshilfe. In den überseeischen Agrargebieten kam die Krise zwar zuerst zum Durchbruch. Die Grundursachen aber lagen an andern Stellen.

Der stärkste Eindruck, den das Buch vermittelt, ist das Bild einer durch falsche Politik gewaltsam veränderten Welt, die — in eine nicht unvermeidliche Katastrophe hineingeraten - nichts hinzugelernt hat und einen erstaunlich großen Mangel an Kenntnissen um ökonomische Dinge und Zusammenhänge beweist. Nicht umsonst waren für die einstigen Vorkämpfer einer Weltwirtschaft Freihandel und Weltfriede dasselbe (free trade, peace, good will). Auch Levy versteht, den unüberbrückbaren Gegensatz von Krieg und Weltwirtschaft anschaulich herauszuarbeiten. So ist dieses wissenschaftlich fundierte Buch eine ernste Mahnung zur Vernunft, die — wenn schon nicht aus andern — so aus wirtschaftlichen Gründen den politischen und wirtschaftlichen Wiederaufbau der Welt gestalten sollte.

Daß bei diesem Aufbau das liberale Prinzip, welches nicht ohne tiefen Grund mehreren Generationen ein wirtschaftliches und kulturelles Ideal gewesen ist, mit gewissen Veränderungen in der Geld- und Kreditsphäre zu er-neuter, naturgemäß nur schrittweiser Anwendung gelangen muß - zumindest in europäisch-kontinentalem Sinn ist unzweifelhaft. H. Kroner [1352]

#### Aus andern Zeitschriften

Employee stock purchase plans in 1931. The Service Letter on Industrial Relations. (National Industrial Conference Board Inc., 247 Park Avue, New York). Nr. 84 vom 30. 12. 1931, S. 1/5.

Grundsätze und Erfahrungen über die Unterbringung von eigenen Aktien bei Angestellten des betreffenden Unternehmens in Amerika; Erörterung der zeitgemäßen Fragen des Rücktritts der Betriebszugehörigen vom Aktienerwerb, der Teilzahlungsweisen und des Kursrisikos. Diese Fragen werden verschieden beantwortet, je nachdem die von den Angestellten gezeichneten Aktien aus eigenem Bestand der Gesellschaft stammen oder am freien Markt erworben worden sind. In der Praxis hat sich das Rücktrittsrecht der Angestellten vom noch nicht völlig erfüllten Aktienerwerbsvertrag und ein gewisses Entgegenkommen hinsichtlich Kurssturz und Entwertung der erworbenen Aktien durchgesetzt.

Sinnbilder für Arbeitsgänge in der Arbeitszeit-ermittlung. L. Bötteher. Maschinenbau Bd. 11 (1932) S. 73/75, 5 Abb.

Für die Aufschreibungen in der Arbeitsvorbereitung in metallverarbeitenden Betrieben, besonders für die Zeitermittlung bei Zerspanungsarbeiten, wird ein System von Sinnbildern für Arbeitsgänge entwickelt, wobei auf leichte Merk- und Schreibbarkeit und auf Augenfälligkeit der Zeichen besonderes Gewicht gelegt ist. Es wird bezweckt, die Eintragungen in die Vordrucke zu vereinfachen und zu beschleunigen und das Wiederauffinden bestimmter, bereits eingetragener Arbeitsgänge zu erleichtern. — Die Zeichen lehnen sich an den tatsächlichen, sinnfälligen Arbeitsgang an. Die Übernahme des Grundgedankens für die Vertriebsführung ist möglich und jenseits praktischer betriebswirtschaftlicher Nutzschwelle brauchbar; die Sinnbilder dürften allerdings schwieriger zu entwickeln sein, weil die Sinnfälligkeit der Vorgänge nicht derart gegeben ist wie im Fertigungsbetrieb.

Die Wirtschaftlichkeit der Hauptglieder der Absatzorganisation. Jos. Hellauer. Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Bd. 8 (1931) S. 816/23.

Vergleich der Wirtschaftlichkeit der Verwendung von angestellten Reisenden, Verkaufsagenten (Platz- und Reisevertretern), Kommissionären und Großhandels-Verkaufsfilialen im Vertrieb; Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile. Die Ausführungen sind nur allgemein-grundsätzlicher Art, tische Belege und durchgerechnete Beispiele fehlen. Mit Recht betont der Verfasser, daß die Vertriebskostenrechnung allein hier nicht zur optimalen Entscheidung ausreicht; von Persönlichkeitsfragen, von Fähigkeit, Fleiß und Zuverlässigkeit der Mitarbeiter hängt in jeder Organisationsform des Vertriebes der Geschäftserfolg in besonderer Weise ab.

Kostenanalyse als Grundlage einer statistischen Ermittlung von Nachfragekurven. Erich Schneider. Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik. Bd. 66 (1931) S. 585/604, 6 Diagr.

An Untersuchungen über die Interpretation von Kostenkurven, über Stückkostenverlauf unter Anpassung an wechselnden Beschäftigungsgrad schließen sich mathematisch-statistische Ableitungen zur Ermittlung der statischen Nachfragekurve für Güter, deren Produktion entweder monopolisiert ist oder nur beschränkter Konkurrenz unterliegt, aus der (bekannten) statischen Kostenkurve.

Statistical data needed in measuring market demand. T. M. McNicce. The Management Review. Bd. 21 (1932) S. 67/76.

Die American Management Association veranstaltete bei ihren Mitgliedern eine Umfrage zwecks Feststellung von Bedürfnissen und Erfahrungen bei der Marktbeobachtung. Auf 466 ausgeschickte Fragebogen gingen 88 Antworten ein. Die Antworten zeigen ebenso das lebhafte Bedürfnis nach marktmäßig ausgebauter Statistik, verbesserten Informationen und vermehrter Gemeinschaftsarbeit auf diesem Gebiete wie auch das Vertrauen in die Verfahren und möglichen Erfolge planvoller Marktbeobachtung. Aus Zahl und Inhalt der Antworten geht allerdings auch hervor, daß systematische Marktforschung in Amerika nicht so allgemein verbreitet und geläufig ist, wie es vielfach von amerikanischen und anderen Stellen angenommen und behauptet wird. BH

### Eingegangene Bücher

Beiträge zur Geschichte der Technik und Industrie. Herausgeg. von *Conrad Matschoß*. 21. Bd., 1931/32. Berlin 1931/32, VDI-Verlag. 188 S. m. 185 Abb. Preis 10,80 RM.

Technische Hochschule und Allgemeinbildung. Von Carl Koehne. München, Leipzig 1932, Fritz und Joseph Voglrieder. 56 S. Preis 4,50 RM.

I.-G. Deutschland. Von Helmut Wickel. Berlin 1932, Verlag: Der Bücherkreis G. m. b. H. 224 S. Preis

4,30 KM.

Organisierter Kapitalabbau. Von Erich Schäfer. Stuttgart 1932, C. E. Poeschel. 36 S. Preis 1,35 RM. Der Schutthaufen. Von Franz Mariaux. Hamburg und Berlin 1931, Hanseatische Verlagsanstalt. 231 S. Preis 5,50 RM.

Technische Vollendung und höchste Wirtschaftlichkeit im Fabrikbetrieb. Von Gg. Schlesinger. Berlin 1932, Julius Springer. 106 S. m. 80 Abb. Preis 4.80 RM.

Das Spezial-Archiv der Deutschen Wirtschaft: Der AEG-Konzern 1931. 15 S. Preis 2 RM. Der Siemens-Konzern 1931. 79 S. Preis 4 RM. Die Reichs-

elektrowerke. Von Ernst Heißmann. 75 S. Preis 7 RM. **6 Jahre Deutsche Reichsbahn-Gesell-schaft.** 18 S. Preis 2 RM. Berlin 1931, R. u. H. schaft. Hoppenstedt.

Musterbetriebe deutscher Wirtschaft. 26. Bd.: Der Seehafen Bremen. Von H. Flügel. Leipzig 1931, J. J. Arnd. 64 S. Preis 2,30 RM.

# KARTELLWESEN

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

#### Novelle zur Kartellverordnung

Eine Novelle zur Kartellverordnung von 1923 hat die Notverordnung des Reichspräsidenten vom 14. Juni 1932 im Rahmen einer Reihe "Maßnahmen auf dem Gebiete der Rechtspflege und Verwaltung" gebracht. Materiellrechtlich handelt es sich um eine grundsätzliche und sehr wesentliche Erweiterung ihres § 9 durch folgende beiden neuen Bestimmungen:

§ 9 a.

Der Vorsitzende des Kartellgerichts oder die nach § 9 Abs. 4 zuständige Stelle kann auf Antrag eines Beteiligten eine Entscheidung nach § 9 ändern, wenn sich die Verhältnisse wesentlich verändert haben, die für die Entscheidung maßgebend waren; § 9 Abs. 5 gilt entsprechend.

6 9 b.

Wird eine in § 9 Abs. 1 bezeichnete Maßnahme ohne Einwilligung ergriffen, so hat das Kartellgericht auf Antrag des Betroffenen festzustellen, ob die Vorschrift des § 9 Abs. 1 verletzt ist.

§ 11 Abs. 3 erhält folgende Fassung:

Die Beisitzer bestimmt der Präsident des Reichswirtschaftsgerichts. Zwei Beisitzer sind Reichswirtschaftsgerichtsräte. Die zwei weiteren Beisitzer sind einer Vorschlagsliste sachverständiger Beisitzer zu entnehmen, die der Reichswirtschaftsminister unter Berücksichtigung der verschiedenen Wirtschaftszweige und des Gemeinwohls aufstellt.

Damit hat die staatliche Aufsicht über den äußeren Organisationszwang gegen Außenseiter durch Sperren und sperrähnliche Maßnahmen eine wesentliche Erweiterung und auch Vertiefung gewonnen. Die bisherige Bekämp-fung derartiger nach Maß und Art der Durchführung bedenklicher Maßnahmen stieß auf erhebliche Schwierig-keiten, weil der Begriff der Sperre und noch stärker der eines Nachteils von ähnlicher Bedeutung bei der Vielseitigkeit der von den Kartellen konstruierten Kampfmittel vielfach streitig ist. Die Organisationen vertreten den begreiflichen Standpunkt einer engen Auslegung, um Anträgen auf die Einwilligung in die Verhängung einer Maßnahme gegen Außenseiter ausweichen zu können. Hiergegen hatte der Betroffene bisher nur den Schutz einer Anrufung des Reichswirtschaftsministers, der unter Hinweis auf sein Strafantragsrecht nach § 17 der Kartellverordnung dann das Kartell zur Stellung des nach § 9 vorgeschriebenen Antrages veranlassen konnte. Dieser Umweg ist jetzt dadurch beseitigt, daß nach dem neueingefügten §9b jeder Betroffenc ein selbständiges und unmittelbares Recht gewonnen hat, beim Kartellgericht eine Entscheidung darüber zu beantragen, ob die ihn beschwerende Maßnahme unter Wahrung seines Rechtschutzes gemäß § 9 getroffen worden ist oder nicht. Für die Kartelle ergibt sich hieraus ein Zwang zu sorgfältigster Prüfung jeder einzelnen Kampfmaßnahme, da durch dieses neue Verfahren ja auch die Anwendung der erwähnten Strafbestimmungen an sich verstärkt worden ist.

Die auf Grund des § 9 vom Vorsitzenden oder dem Kartellgericht gefällten Entscheidungen über die Zulässigkeit oder Unzulässigkeit einer Kampfmaßnahme erfolgen auf Grund des von den Parteien vorgetragenen Materials und beruhen damit auf einem zeitlich gebundenen Tatbestand. Eine bewilligte Sperre soll aber ihrem Zwecke nach gerade in die Zukunft wirken. Da nun diese späteren Aus-

wirkungen ganz wesentlich von veränderten wirtschaftlichen Verhältnissen beeinflußt werden können, die bei der Entscheidung unmöglich schon gewertet werden konnten, ließ die bisherige Regelung den im Einzelfalle möglichenfalls außerordentlichen Nachteil erwachsen, daß eine solche Entscheidung wegen nachträglich veränderter Umstände ihren Rechtsboden völlig einbüßen konnte. Hiergegen war bisher kein Rechtsmittel vorgesehen. Das Kartellgericht hat dieser Schwierigkeit in wenigen entsprechend gelagerten Fällen mit dem Ausweg einer bedingten oder befristeten Einwilligung in die Verhängung der Maßnahme Rechnung zu tragen versucht, dagegen grundsätzlich eine Art Revision seiner Entscheidung dem Wortlaut des Ge-setzes entsprechend, nicht zugelassen. Diese Lücke im Gesetz, die zu wirtschaftlich bedenklichsten Ergebnissen führen konnte, ist jetzt durch den § 9 a ausgefüllt. Er läßt eine nachträgliche Änderung einer Entscheidung wiederum zunächst durch den Vorsitzenden und hiergegen durch das Kartellgericht zu. Jeder Beteiligte, also sowohl das Kartell, wie namentlich der z.B. durch eine Sperre in viel schwererer Weise, als vorauszusehen war, bedrängte Gesperrte können nunmehr von diesem Rechtsschutzmittel Gebrauch machen. Voraussetzung für einen erfolgreichen Antrag ist der Nachweis einer wesentlichen Ver-änderung der Verhältnisse. In welchem Umfange von dieser Bestimmung Gebrauch gemacht wird, dürfte in der Hauptsache eine Konjunkturfrage sein, denn es liegt auf der Hand, daß durch einen Wechsel der besonderen Marktlage eines Gewerbes in hohem Grade sich unberechenbare Verschiebungen in der Auswirkung z.B. einer Sperre ergeben können.

Das Verfahren vor dem Kartellgericht hat durch Änderung des § 11 Abs. 3 der bisherigen Kartellverord-nung insofern einen Wandel erfahren, daß an Stelle von bisher drei Laienbeisitzern nur noch zwei und für den Ausgefallenen ein weiterer Reichswirtschaftsgerichtsrat getreten ist. Die Laienbeisitzer werden wie bisher aus einer vom Reichswirtschaftsminister aufgestellten Liste gewählt. Jedoch ist hierbei die bisherige Auswahl nach dem Gesichtspunkte der für den einzelnen Prozeß in Frage kommenden "widerstreitenden wirtschaftlichen Belange" und eines "Vertreter des Gemeinwohls" fortgefallen. An die Stelle ist der einheitliche Gesichtspunkt der Sachverständigkeit getreten.

#### Internationale Kartelle

Zur Frage der allgemeinen wirtschaftspolitischen Bedeutung der internationalen Kartelle ist in jüngster Zeit erneut ausführlicher Stellung genommen worden. Und zwar handelt 'es sich um die grade jetzt zweifellos außerordentlich wichtige Ernegestellung welchen handels. tige grundsätzliche Fragestellung, welchen handels-politischen Wert diese zwischenstaatlichen privatwirtschaftlichen Organisationen besitzen? Damit ist eine zweite Frage unmittelbar aus der Praxis aufgetaucht, ob für diesen Zweck an Stelle der frei gebildeten Kartelle öffentlich-rechtlich, d. h. unter Mitwirkung der beteiligten Staaten geschaffene Kartelle eingespannt werden sollen. Die vier Kartellsachverständigen des Völkerbundes haben durch C. Lammers-Berlin vor wenigen Wochen eine neue Arbeit "Zur Frage der inter-nationalen Kartellierung") vorgelegt. Der Zeitpunkt einer erneuten Erörterung dieser Frage ist insofern nicht

1) Carl Heymanns Verlag.

ohne Interesse, als die tatsächliche Entwicklung dieser Organisationen, soweit es sich um das eigene Werk der Unternehmer, also um freiwillige Vereinbarungen handelt, eher ins Stocken geraten zu sein, als Fortschritte zu machen scheint. Allerdings wird auf diesem Gebiet. ebenso wie dem der nationalen Kartellierung, der weltwirtschaftlichen Krisis ein groß Teil Schuld beizumessen sein. Die eben erwähnte Denkschrift nimmt in Form einer kritischen Übersicht über die verschiedenen Kartellarten (Konditionen-, Preis-, Kontingentierungs- und Gebietskartelle) wie über die Wirkungen auf die Industrie, die Verbraucher und die Arbeiterverhältnisse eine sehr vorsichtige Stellung ein. Das gilt auch von ihrer Beurteilung der uns hier interessierenden Frage. "Es ist unrichtig", lautet das abschließende Urteil hierzu, "anzunehmen, daß Kartelle die Zölle ersetzen können; mancherlei Beispiele aus jüngster Zeit zeigen jedoch mit Sicherheit, daß die für lange Fristen abgeschlossenen Kartelle zu einer Stabilisierung wie auch zu einer Ermäßigung der Zollsätze führen und die Bedeutung der Zolltarife für die Produzenten verringern, wenn die nationalen Industrien Zeit hatten, sich auf fester Grundlage aufzubauen." Leider ist nicht auf bestimmte Kartelle Bezug genommen, im übrigen schränkt die Feststellung mit ihren Voraussetzungen ihre Bedeutung auf wenige außergewöhnliche Fälle ein. Auch die Auffassung der Europa-Kommission des Völkerbundes, die im Anhang der Schrift wiedergegeben ist, sieht in der internationalen Kartellierung nicht "einen Ersatz, sondern lediglich eine Stütze der handelspolitischen Maßnahmen zur Erleichterung bzw. Förderung des Handelsverkehrs".

Diese Kommission hat sich auch bemerkenswerterweise den grundsätzlich abweichenden Ansichten einer Denkschrift des Vorsitzenden des französischen Industrieverbandes ausdrücklich nicht angeschlossen. Dieses Dokument fordert im Sinne einer positiven Indienststellung der Kartelle zur Förderung der handelspolitischen Beziehungen: "Erhaltung bestehender und Gründung neuer internationaler Kartelle durch moralische Unterstützung seitens der Regierungen durch Einräumung tarifarischer Vorteile für ihre Mitglieder und durch Mithilfe von Sachverständigen unter Ausnutzung der technischen Hilfsmittel des Völkerbundes." In einem Referat auf der vom Berliner Tageblatt im Mai d. J. veranstalteten "Weltwirtschaftskonferenz" habe ich eingehender 2) in ähnlich ablehnendem Sinne zu diesem Programm staatlich geförderter zwischenstaatlicher Kartelle Stellung genommen, wie die Denkschrift Lammers. Der Vorschlag würde praktisch zum wirtschaftlichen Protektionismus einzelner Industriekreise, und zwar immer nur zwischen wenigen Staaten führen, was notwendig nicht nur zu wirtschaftspolitischen Schwierigkeiten in diesen Staaten selbst infolge Schädigung der Interessen andrer Wirtschaftskreise beitragen müßte, sondern vor allem auch zu zoll- und handelspolitischen Differenzierungen mit dritten Staaten, was wiederum einem gesunden Ausbau des Weltwirtschaftsverkehrs durchaus abträglich wäre. Denn es kann keinem Zweifel unterliegen, daß derartige einseitige Bindungen die handelspolitische Freiheit der Staaten in durchaus unerwünschter Weise beengen, da sie geeignet sind, sich nachträglich als notwendig ergebenden neuen handelspolitischen Konstellationen folgenschwere Hemmungen zu bereiten. Wenn gleichwohl bereits eine Reihe solcher "Kartelloide" namentlich mit franzö-

2) Das Referat ist in erweiterter Form abgedruckt in Kartell-Rundschau 1932 S. 336 ff.

sischen Industrien und, wie man ruhig behaupten kaun, vorzüglich in ihrem Interesse, mit staatlicher Unterstützung geschaffen worden sind, so möchte ich hierin noch keine grundsätzlich neue Richtung der internationalen Kartellpolitik, vielmehr nur einen Krisenzwangbehelf erblicken, der insoweit auch den Partnern Frankreichs einen Vorteil sichert, als sie vor hochschutzzöllnerischen Abwehrmaßnahmen unsres westlichen Nachbars gegen die ausländische Einfuhr bewahrt bleiben.

Es handelt sich bei dieser zwischenstaatlichen Organisation — als Beispiel sei das Porzellanabkommen zwischen Deutschland, der Tschechoslowakei und Frankreich angeführt — um der Menge und den Preisen nach gebundene Einfuhr nach Frankreich zu Vorzugszöllen unter strenger amtlicher Kontrolle. Frankreich hat ferner auf die niedrigeren Vertragszölle Deutschlands verzichtet, so daß wir nunmehr frei sind, die höheren autonomen Zölle zu erheben und damit z. B. die Einfuhr des billigeren japanischen Porzellans zu drosseln, ebenso wie die beiden Partner hiergegen auf dem französischen Markte geschützt werden. Derartige Abkommen auf der Grundlage einer Einfuhrkontingentierung sind bereits in größerer Anzahl mit deutschen Industrien vereinbart worden. Die staatliche Mitwirkung und Art wie Durchführung ihrer organisatorischen Grundlagen stempeln sie zu einer eigenartigen Form zwischenstaatlicher handelspolitischer Verständigung, die freilich mit dem System internationaler Kartelle nur noch organisationstechnische Äußerlichkeiten gemein hat.

Daß diese Abkommen wenig geeignet sein können, mehr als einen vorübergehenden Krisenschutz zu bieten, ergibt sich bereits aus ihrer engen Begrenzung auf ganz wenige Staaten, wobei heute Frankreich im Mittelpunkte steht. Im Gegensatz zu den internationalen Kartellen, die grundsätzlich alle wichtigen konkurrierenden nationalen Industrien zu einer Verständigung über die Marktpolitik zusammenfassen wollen und damit - jedenfalls theoretisch, wenn auch mit praktisch begrenzten Möglichkeiten zweifellos ein brauchbares Instrument für die weltwirtschaftliche Entwicklung der ergriffenen Industrieund Verkehrszweige (Schiffahrt, Spedition) werden können, vermögen jene Versuche grade wegen der ihnen zugrunde liegenden handelspolitischen Exklusivität diesem Ziele, soweit es sich heute übersehen läßt, nicht zu dienen, wenn auch ihre zeitliche Bedeutung zur Abwendung schädlicher zollpolitischer Absperrungen gegen fremde Einfuhr nicht verkannt werden soll.

Worauf es entscheidend ankommt, ist eine Stellungnahme in der Richtung, daß sie die Vorteile einer freien Initiative für internationale Kartellierung nicht ersetzen können, wie erfreulicherweise wohl — mit Ausnahme Frankreichs — von den führenden Industriellen und Wirtschaftlern aller maßgebenden Kulturländer anerkannt wird. Dabei ist freilich für die Zukunftsentwicklung nicht zu übersehen, daß auch die weitere Ausgestaltung der internationalen Kartelle ganz wesentlich davon abhängt, ob die einzelstaatlichen wirtschaftlichen Autarkiebestrebungen an Boden gewinnen oder nicht. Das ist aber vielfach — leider — heute eine wesentlich politische Frage geworden, von deren Lösung mit ihren günstigen oder hemmenden Rückwirkungen auf den Ausbau weltwirtschaftlicher Beziehungen notwendig auch die internationale Unternehmerorganisation ganz wesentlich beeinflußt werden muß.

[1430]

#### MITTEILUNGEN

## FACHGRUPPE VERTRIEBSINGENIEURE

#### Maschinenfabrik bearbeitet Kunden

Hilfsmittel für rationelle Kundenbearbeitung in einem Auslandsvertreterbüro einer Maschinenfabrik

Von Dr.-Ing. F. R. LORENZ, Metz

Der langsame Verschleiß der Maschine bringt es mit sich, daß der Abnehmerkreis der Maschinenfabrik im allgemeinen nur wenige Kunden mit laufendem Bedarf, dagegen eine große Zahl mit gelegentlichem, dann aber wertmäßig hohem Bedarf umfaßt. Das erschwert eine wirksame und rationelle Kundenbearbeitung, zumal das Fabrikationsprogramm der Maschinenfabriken meist Maschinen für ganz verschiedene Zwecke und damit Abnehmer enthält.

Man sieht deshalb von einer planmäßigen Bearbeitung der einzelnen Kunden in der Maschinenindustrie im allgemeinen überhaupt ab und beschränkt sich auf allge-

meine Zeitungs- und Zeitschriftenreklame und auf gelegentlichen Versand von Werbematerial an vom Vertreter aufgegebene Anschriften. Diesem selbst ist es dann überlassen, durch Besuche usw. die Kundschaft so weit an den Produkten seines Werkes zu interessieren, daß sie sich zum Kaufe entschließt. Sein Vorgehen wird dabei im allgemeinen rein gefühlsmäßig sein, da er auf Grund seiner Erfahrung "weiß, wo etwas zu holen ist". Hat man die Persönlichkeit des Vertreters mit Glück gewählt, so wird man Geschäfte machen. Es fragt sich aber auch in diesem Fall, ob man nicht durch systematische Gestaltung der Kundenbearbeitung und der Vertreterarbeit überhaupt eine Steigerung des Umsatzes und des Gewinnes erzwingen kann.

Daß man hierzu Hilfsmittel und Methoden benötigt, die über das übliche Notizbuch des Vertreters mit den Adressen hinausgehen, liegt auf der Hand. Hält man nach geeig-neten Mustern hierfür Umschau, so findet man bei den Firmen der Markenartikel, Autoreifen, Öl- und Benzin-branche ausgezeichnet durchgearbeitete Verkaufsorgani-sationen mit technisch hochwertigen durchdachten Hilfsmitteln. Die Markt- und Verkaufsverhältnisse bei diesen Firmen liegen jedoch für eine weitgeliende Systematisierung der Kundenbearbeitung besonders günstig. Der Kundenkreis ist einheitlich, der Bedarf laufend, Verkaufsgeschäft und Auftragsabwicklung technisch einfach. Die dort angewandten Methoden kann man deshalb nicht ohne weiteres auf die verwickelten Verhältnisse der Maschinen-fabrik übertragen. Der Grundgedanke dieser Organisationen, den Vertreter nur dort, aber auch überall dort, wo er wirklich notwendig ist, arbeiten zu lassen, daneben aber die Kunden planmäßig mit sonstiger Werbung zu bearbeiten und diese Arbeiten so einzuteilen, daß sie mit bestem Wirkungsgrad ablaufen, ist aber auch für die Maschinenfabrik richtig und läßt sich hier sogar mit relativ einfachen Mitteln durchführen.

Da sich allgemeingültige positive Angaben gerade für die Maschinenindustrie schlecht machen lassen, sollen die angeschnittenen Gedankengänge an Hand eines praktischen Beispiels weiter verfolgt werden. Die Organisation eines größeren Auslandsvertreterbezirks der bekannten Pumpenfabrik Klein, Schanzlin & Becker sei zu diesem Zwecke eingehend durchgesprochen.

Hier ist der Vertreter in noch stärkerem Maße als sonst der Träger der ganzen Kundenbearbeitung, da er außer seinen sonstigen Aufgaben auch noch eine planmäßige Werbebearbeitung der Kundschaft mit Zusendung von Prospekten, Werbebriefen usw. durchzuführen hat. Durch geeignete Hilfsmittel wird seine ganze Arbeit jedoch so eingeteilt und erleichtert, daß sich ein Mehr an Arbeitsaufwand kaum ergibt.

In erster Linie dient hierzu eine sorgfältig zu führende Zettelkartei. Diese umfaßt die Anschriften sämtlicher Interessenten, die für den Kauf oder den Handel einer Pumpe jemals in Frage kommen können, und zwar zunächst wahllos wichtige und unwichtige, große und kleine Kunden zusammen, wie man sie Branchenadreß- und Fernsprechbüchern entnehmen kann. Die Form der Kartei ist dabei auf das sorgfältigste den Erfordernissen praktischer Handhabung angepaßt. Als Karten oder "Zettel" dienen in unserm Fall Kartonkarten im Format 70 × 140 mm. Die richtige Wahl des Kartenformates ist wichtig, da ein breites, in der Handhabung unpraktisches Kartenformat die ganze Kartei u. U. rasch außer Gebrauch kommen lassen kann.

Für einen Vertreterbezirk ergaben sich etwa 2500 Anschriften. Um diese einigermaßen übersehen zu können, wurden sie in Gruppen eingeteilt, und zwar einmal nach "Kundenarten" und dann nach "Unterbezirken" wie folgt:

#### I. Unterteilung nach Kundenarten:

Gruppe: 1. Salinen, Minen.

Stahlwerke, Hochöfen, Gießereien. Maschinenbauanstalten, Eisenkonstruktion.

4. Nahrungsmittelindustrie.

5. Spinnereien, Webereien, Papierindustrie.6. Chemische Industrie, Keramik.

Holz- und lederverarbeitende Industrie. Besonderes (z.B. Brunnenbauer, Agenten). 9. Staatliche und städt. Verwaltungen.

10. Eisenhandlungen.

11. Bauunternehmungen. 12. Ingenieure, Architekten.

13. Installateure, Elektriker.

II. Unterteilung nach "Unterbezirken". Diese Unterteilung geht etwa von dem Gesichtspunkt aus, einen Unterbezirk an einem Tage mit dem Kraftwagen durcharbeiten zu können.

Gruppe und Unterbezirk des jeweiligen Kunden werden in der Korrespondenz im Briefzeichen mit angegeben. So z. B. für einen Eisenhändler Unterbezirk "A" im Briefzeichen: A 10.

Zur Aufbewahrung der wie angegeben gruppierten Karten dient ein "Zettelkasten" gemäß Abbildung. Ein solcher kann von jedem Spengler für wenig Geld ohne weiteres hergestellt werden. Die horizontalen Fächerreihen entsprechen dabei den Kundenarten, so daß z. B. in der obersten Reihe Gruppe 1 Salinen, Minen zu finden sind. Die vertikalen Reihen entsprechen den Unterbezirken, die einer unter dem Kasten angebrachten Karte bezirken, die einer unter dem Kasten angebrachten Karte zu entnehmen sind, so daß z.B. in der ersten vertikalen Zeile links alle Kunden des Unterbezirks "A" untergebracht sind. Der Kasten ist an der Wand des Büros gut zugänglich aufgehängt. Er bietet durch seine Unterteilung und Anordnung eine außerordentlich sinnfällige Übersicht über das Kartenmaterial und damit den Kundenkreis. Auf praktische, griffbereite Unterbringung der Kartei ist aus dem gleichen Grunde zu achten wie auf das Kartenformat: Unpraktische Handhabung macht aus einem Hilfsmittel eine Unbequemlichkeit.

Die angegebene Unterteilung genügt bereits, um eine gewisse Übersicht über die Kunden und Interessenten zu bekommen, nicht aber, um die Bearbeitung wirklich in rationeller Weise durchführen zu können. Zu diesem Zwecke wurden die Interessenten noch einmal nach ihrer Qualität, d.h. nach ihrem schätzungsweisen Bedarf an Pumpen unterteilt. Die Karten der den Bearbeitern bekannten Interessenten erhielten hierzu ein Kurzzeichen nach folgender Einteilung:

#### 1. "Wichtige Interessenten".

Diese werden regelmäßig zwei- bis dreimal im Jahre besucht und durch Brief, Prospekt und Rund-schreibenzusendung laufend bearbeitet. Hierher gehören z. B. Stahlwerke, große Brauereien.

#### 2. "Mäßig wichtige Interessenten".

Die Besuchsbearbeitung wird etwa alle ein bis drei Jahre vorgenommen. Schriftliche Werbung wie oben. Kleine Brauereien, Eisenhändler gehören hierher.

#### 3. "Unwichtige Interessenten".

Eine Besuchsbearbeitung wird überhaupt nicht vorgenommen. Alljährlich wird etwa ein Prospekt oder ein Rundschreiben zugesandt. Diese Gruppe um-



Ausschnitt aus dem "Zettelkasten"

faßt kleine Eisenhändler, Sägewerke u. ä. Die Karten dieser Gruppe werden nicht im Zettelkasten, sondern für sich aufbewahrt, da sie fast nie gebraucht werden, und nur die Übersicht über die Karten der beiden wichtigeren Kundenklassen erschweren würden.

Die Karten der den Bearbeitern noch unbekannten Interessenten werden mit einem Fragezeichen versehen und zum baldigen orientierenden Besuch bereitgestellt.

Die Einteilung der Interessenten in wichtige und unwichtige kann selbstverständlich nicht genau sein, da sie nur auf gefühlsmäßiger Schätzung beruht. Da aber eine um eine Klasse zu niedrige Bearbeitung einzelner Interessenten weniger schadet als der Versuch, alle vorhandenen Anschriften gleich intensiv durch Besuch und schriftliche Werbung bearbeiten zu wollen, kann man das in Kauf nehmen.

Zur Kenntlichmachung des Bearbeitungsstandes erhalten die Karten von Kunden, d. h. von Käufern einen schwarzen Streifen am oberen Rand. Auf der Rückseite der Karte sind Gegenstand und Rechnungssumme ihrer Käufe vermerkt. Die Karten von Interessenten, bei denen eine Offerte schwebt, werden mit einem Reiter versehen, dessen Größe von der Höhe der in Frage stehenden Auftragssumme abhängt. Im ganzen wurden dabei drei verschiedene Größen rein gefühlsmäßig verwendet. Das ist notwendig, da bei gleich großen Kennzeichen für wichtige und unwichtige Projekte die Unzahl der kleinen Geschäfte eine Übersicht über die wichtigen und großen Geschäfte erschwert.

Die Bearbeitung der Kundschaft durch Werbezusendungen wird mit Hilfe der Kartei sehr einfach. Sollen z. B. für eine neue Bauart Abnehmer geworben werden, so wird zuerst an Hand der Kartei die Zahl der Anschriften festgestellt, die durch Einzelbriefe (besonders wichtige und große Kunden), derjenigen, die durch Rundschreiben ("Wichtige Interessenten") und derjenigen, die durch Prospektzusendung ("Mäßig wichtige Interessenten" u. ev. "Unwichtige Interessenten") bearbeitet werden sollen. Dann wird von der Stammfirma die Bereitstellung des notwendigen Werbematerials erbeten. Der Versand jedes einzelnen Schreibens oder Flugblattes wird mit Kurzzeichen und Datum auf der Karte des Empfängers vermerkt. In einer Tabelle, deren Einteilung der des Zettelkastens entspricht, wird ein korrespondierendes Zeichen gemacht, sobald z. B. an alle Eisenhandlungen (Gruppe 10) des Unterbezirks "A" die Werbesendungen abgesandt sind. Man übersieht dann mit einem Blick auf diese Tabelle sofort den Stand der Werbung und kann die weitere Arbeit leicht auf die zweckmäßigste Weise einteilen.

Die anschließende Besuchsbearbeitung der "Wichtigen Interessenten" in dieser Sache wird ebenfalls mit Hilfe der Kartei durchgeführt. Jeder Besuch wird mit Datum und Namen des Bearbeiters, der ihn ausgeführt hat, auf der Karte des Kunden vermerkt. Das Datum und der Name weisen dabei auf eine entsprechende Eintragung in einem Tagebuch hin, das jeder Mitarbeiter über seine Besuchsarbeit führt. Die Tagebücher sind Durchschreibebücher. Auf Grund der Kopien der einzelnen Eintragungen werden von den Schreibkräften des Büros die als Nachfaßreklame zu wertenden Besuchsbestätigungen, kleinere Auftragsbestätigungen an den Kunden und kleinere Aufträge an das Stammhaus abgefertigt.

Die Abwicklung eines "Bearbeitungsfeldzuges", wie er oben beschrieben ist, geht nun keineswegs in der gleichen schematischen Reihenfolge vor sich, wie die Beschreibung sie gibt. Vielmehr werden z. B. die Werbezusendungen an die einzelnen Interessenten von den Hilfskräften immer nur gelegentlich miterledigt, d. h. als Zeitausfüllung dann, wenn weniger sonstige Büroarbeiten vorliegen. Da die abgefertigten Zusendungen in der oben erwähnten Tabelle und außerdem auf den Karteikarten vermerkt sind, wird trotzdem kein Kunde vergessen und der einmal aufgestellte Arbeitsplan wird genau eingehalten. Für ein Vertretungsbüro, in dem die Büroarbeiten im allgemeinen sehr unregelmäßig anfallen, ist eine solche lückenfüllende Arbeit besonders angenehm.

Die auszuführenden Besuche werden ebenfalls "gelegentlich" erledigt, d. h. wenn ein Mitarbeiter aus irgendeinem Anlaß ein bestimmtes Gebiet besucht, wird er aus der Kartei mit einem Griff die Kunden herausfinden, die er bei dieser Gelegenheit mitbesuchen kann. Da die vorhergehende Werbebearbeitung auf der Karte vermerkt ist, kann man Besuchs- und Werbearbeit leicht aufeinander abstimmen.

Diese Möglichkeit, einerseits dem einzelnen Kunden ganz planmäßig die Bearbeitung zukommen zu lassen, die für ihn richtig und beabsichtigt ist, anderseits aber die hierzu notwendigen Arbeiten ganz beliebig so einzuteilen, wie das im Rahmen der gesamten Arbeit am praktischsten ist, kann als der wesentlichste Vorteil und als Sinn der ganzen Einrichtung betrachtet werden.

Um die Übersicht über das ganze Vertretergebiet, seine Kunden und ihre Bearbeitung weiter zu erhöhen, wurde ein Statistikbogen ausgearbeitet. Eine Tabelle im oberen Teil desselben hat in den vertikalen Zeilen dieselbe Einteilung wie der Zettelkasten, die erste vertikale Zeile links entspricht also dem Unterbezirk "A". In horizontalen Zeilen sind nacheinader eingetragen: Gesamtzahl der in dem jeweiligen Bezirk vorhandenen Anschriften, Zahl der "Wichtigen Interessenten", Zahl der "Mäßig wichtigen Interessenten" sowie die Zahl der Kunden und ihrer Käufe bis zu einem Stichdatum. Unter der Tabelle sind auf einer schematischen Karte des Vertreterbezirkes die besonders wichtigen Kunden eingetragen, mit denen laufend gearbeitet wird. Für jede Kundengruppe wurde dabei ein besonderer Bogen ausgearbeitet. Zur Vervielfältigung von Karte und Tabelle diente das Ozalidverfahren.

Durch Zusammenzählen der einzelnen horizontalen Zeilen, durch Umrechnung der einzelnen Zahlenwerte in ein Prozentverhältnis zu den vorhandenen Gesamtzahlen kann man eine ausgezeichnete statistische Übersicht über die gesamte Bearbeitung des Bezirks, ihre Fortschritte und Mängel an einzelnen Punkten bekommen. Ebenso kann man einzelne Vertreterbezirke korrekt und zahlenmäßig miteinander vergleichen, wenn sie auf ähnliche Weise organisiert sind. Das ist wertvoll und bietet bessere Handhaben zu Verbesserungen als bloßer Vergleich der Umsatzziffern.

Die Erfahrungen, die in der Praxis mit der beschriebenen Einrichtung gemacht wurden, sind sehr zufriedenstellend: Vermehrte Übersicht über die Kunden, leichte Einteilung der Arbeit, stetige Kontrolle der Ergebnisse, rasche Einarbeitung neuer Mitarbeiter sind Vorzüge, gegenüber denen die geringe Mehrarbeit für Führung von Tagebüchern und Kartei verschwindet. Die ganzen Markt- und Absatzverhältnisse des Bezirks sind durchsichtig geworden, und man hat die Möglichkeit leichter und schneller Analysen.

Will man die angegebenen Methoden und Hilfsmittel auf andere Verhältnisse übertragen, so muß man daran denken, daß es sich eben nur um Hilfsmittel und Werkzeuge in der Hand der Bearbeiter handelt, und daß Geschäftsinstinkt und Erfahrung durch System und Methode wohl unterstützt, aber nicht ersetzt werden können.

Inhalt	Seite
Aufsatzteil:	Deric
Die wirtschaftliche Organisation Europas. Von H. de Peyerimhoff	169
Landwirtschaft und Autarkie. Von Kammerdirektor a D	172
Dr. J. Frost	174
Vertriebsorganisation und Vertriebstechnik im deutschen Gas- fach. Von Direktor W. A. Franke	177
Archiv für Wirtschaftsprüfung:	
Grundlagen der Betriebsprüfung. Von DrIng. Otto Bredt Der Kernpunkt der Krise. Von DiplIng. Alfred Schmidt	181 184
Rundschauteil:	101
Die deutsche Konjunktur Mitte Juli 1932. Von Prof. DrIng.	105
H. D. Brasch Wirtschaftsprüfung	185 186
Betriebsfragen	187
Industrieues Kechnungswesen	187
Industrie und Handel	187
	187
Aus anderen Zeitschriften	188
Eingegangene Bücher	188
Kartellwesen. Von Dr. S. Tschierschky	189
Mitteilungen der Fachgruppe Vertriebsingenieure:	100
Maschinenfabrik bearbeitet Kunden. Von DrIng. F. R.	
Lorenz	190
	190