

## Bewertung der Arbeitsschwierigkeit und des menschlichen Leistungsgrades

Von Professor Dr.-Ing. E. BRAMESFELD,  
Vorstand des Psychotechnischen Instituts an der  
Technischen Hochschule Darmstadt

*Im Maiheft haben wir eine Aussprache über Fragen der Lohngestaltung eröffnet. Prof. Dr. Bramesfeld betrachtet die folgenden Ausführungen auch als eine Antwort auf einen Teil der Fragen zur Lohngestaltung (D Nr. 47/51), die Dr. Pentzlin als besonders wichtig für die allgemeine Klärung bezeichnet hat.*  
Die Herausgeber

Die Erörterung der „Klassifikation“ von Arbeitsaufgaben und menschlichen Arbeitsleistungen ergreift seit längerer Zeit immer weitere Kreise. Sie betrifft die Notwendigkeit und die Möglichkeiten, in zureichend sicherer Form Arbeitsaufgaben nach ihrem Schwierigkeitsgrad zu gliedern, den Umfang einer menschlichen Arbeitsleistung genauer zu bestimmen und schließlich in irgendeiner zuverlässigen Weise die Qualität des Arbeiters wertend auszudrücken.

So schwierig und so wenig durch einfache „Rezepte“ zu lösen dieses Problem auch ist, so unausweichlich stellt es sich, wenn der anerkannte Grundsatz des Leistungslohnes folgerichtig zu Ende gedacht wird.

### 1. Klassifikation und Leistungslohn<sup>1)</sup>

Leistungslohn bedeutet proportionale Abhängigkeit des Lohnes von dem Umfang der Arbeitsleistung. Diesen zu bestimmen, ist also Voraussetzung für die Möglichkeit des Leistungslohnes. So erhebt sich die Frage nach den Bestimmungsstücken der Größe „Arbeitsleistung“.

Unter der Voraussetzung, daß eine Einstufung der Arbeitsanforderungen in „Wertklassen“ nach Schwierigkeit usw. bereits gefunden sei, richtet sich die Entlohnung natürlich nach der erarbeiteten Menge einwandfreier Erzeugnisse in der Zeiteinheit (Arbeitsergiebigkeit) innerhalb der für die Arbeit und den Werkplatz zutreffenden Wertklasse.

In dieser äußeren Arbeitsleistung (Ergiebigkeit) steckt der vom Arbeiter betätigte bzw. von ihm geforderte Arbeitsaufwand (Schwierigkeitsgrad der Arbeit; Energie und Anspannung) als dasjenige unentbehrliche Bestimmungsstück der Arbeitsleistung, das durch die Klassifikation erfaßt und im Leistungslohn berücksichtigt werden muß. Dieses Bestimmungsstück ist gemeint, wenn im folgenden vom Arbeits- oder Leistungsaufwand des Arbeiters die Rede ist.

#### a) Zeit und Leistung

Unumstritten ist die Unentbehrlichkeit des Zeitmaßstabes für die betrieblichen Zwecke jeder Vorausrechnung, Fristen- und Kostenbestimmung. Auch für die Lohnermittlung kann auf

die Zeit als Meßwert nicht verzichtet werden. Die Verhältnissprechung von aufgewandten Arbeitsstunden und Leistungsinhalt des Arbeitsergebnisses ist einleuchtend. Das Aufsuchen der für eine Arbeitsaufgabe erforderlichen Fertigungszeit macht höchstens da noch Schwierigkeiten, wo die Verfahren eines sachrichtig durchgeführten Zeitstudiums nicht anwendbar sind und das „Schätzen“ an seine Stelle treten muß. Über diese Frage finden sich Ausführungen an anderer Stelle<sup>2)</sup>.

Das Bestimmungsstück „Zeit“ ist also für die Ermittlung der im Arbeitsergebnis steckenden Leistungsgröße notwendig. Es ist aber nicht hinreichend.

Das zu beweisen, bedarf es nur der Erinnerung an das unbefriedigende Verhältnis zwischen Leistungsaufwand und einfachem Stundenlohn: Offensichtlich besteht „Leistung“ eben in noch etwas anderem als nur in der — zeitlich meßbaren — „tätigen Anwesenheit“ im Betriebe. So stößt auch die Auffassung rationalistischer Lohntheorie, der Arbeiter werde für die Hergabe seiner Zeit vergütet, wie sie sich z. B. noch bei Bedaux findet, auf den Einwand, daß Hergabe von Zeit zwar eine Begleiterscheinung, aber keineswegs das Wesen der Leistung ist.

Dies wird noch einleuchtender, wenn man sich in die Lage des Arbeitenden versetzt und feststellt, welche Rolle, bezogen auf das Leisten, die Zeit im Bewußtsein des arbeitenden Menschen eigentlich spielt. Sie tritt auf als „lange Zeit“ im Sinne eines unausgefüllten Erlebnisraumes bei einförmiger, unbefriedigender, reizloser Arbeit, bei Wartezeiten infolge unzureichender Organisation, bei allzu weit gesteckten Fristen, bei übermäßig hoher, also falscher Zeitvorgabe. Sie wird zur drückend „kurzen Zeit“ bei Hetzarbeit, bei ebenfalls falschen, nämlich zu kurzen Vorgabezeiten, verglichen mit der durchschnittlich oder im individuellen Fall (z. B. mangelnder Eignung) erforderlichen Zeit. Im übrigen erscheint sie nur als „Zeitfortschritt“, d. h. als Aufeinanderfolge von „Lebenspunkten“: Beginn und Schluß von Arbeitszeit und Pausen; Fertigstellung eines Auftrags im Ablauf des Arbeitstages; Anfang und Ende von Ereignissen, die den Arbeitsfortschritt unterbrechen, u. a. m.

Die tägliche Erfahrung zeigt, wie gänzlich unsicher wir darin sind, irgendwelche Zeitdauern richtig zu schätzen. Wie verschieden „lang“ ist eine Stunde Wartezeit beim Zahnarzt von einer Stunde im Kino! Das Bewußtsein von „Zeit“ verschwindet desto mehr, je beschäftigter wir sind. Über einer Arbeit, die richtig vorbereitet ist, die wir beherrschen, und die uns Freude macht, vergessen wir die Zeit vollkommen, sei es, daß wir im Augenblick der Erledigung mit Erstaunen feststellen, „schon“ fertig zu sein, sei es, daß der Zeitpunkt des sonst gewohnten Arbeitschlusses uns vollkommen entgeht.

Das heißt aber: Im idealen Fall einer bestmöglichen Arbeitsleistung ist uns eine Reihe von Bestimmungsstücken der Leistung wohl bewußt: Nachdenken, Aufmerksamkeit, körperliche Anstrengung, Bewegung, gespannte Erwartung, Durch-

1) Für die folgenden Erörterungen kann das Lohnverfahren (reiner Stücklohn, Prämienlohn, leistungsgestaffelter Stundenlohn usw.) außer Betracht bleiben.

2) Bramesfeld u. Scheuer: „Wie werden Arbeitszeiten richtig geschätzt?“ „Maschinenbau“, Bd. 16 (1937) H. 9/10, S. 237/39.

halten gegen Widerstände und Ermüdung. Die Zeit aber gehört nicht zu diesen Bestimmungsstücken, welche das Wesen, den Inhalt der Leistung ausmachen. Sie tritt erst dann wieder auf, wenn wir, vielleicht ermüdet und daher nicht mehr unter Bestbedingungen arbeitend, nach der Uhr sehen.

Die Schwierigkeit einer Arbeit besteht also, insoweit die Zeit dabei eine Rolle spielt, nicht darin, daß sie langdauernd, sondern „langwierig“ ist, d. h. so beschaffen, daß sie, z. B. durch Reizlosigkeit, Widerstände, langsamen Fortschritt, sehr lange gleichmäßige und einseitige Kraftanspannung das Bedürfnis erweckt, häufig nach der Uhr zu sehen, mit andern Worten, das Erlebnis mangelhaften Ergebnisfortschritts durch Einsicht in den Zeitfortschritt auszugleichen.

Abgesehen von der auch hieraus folgenden allgemeinen arbeits-technischen Aufgabe, die Arbeit möglichst so zu gestalten, daß volle Leistung entfaltet werden kann und damit das Auftreten der „Zeit“ im Bewußtsein hintangehalten wird, besteht also zwischen Zeit und Leistungsaufwand nur ein unmittelbarer Zusammenhang; nämlich der, daß Arbeit über Zeitdauer den Leistungs-Kräftevorrat angreift und erschöpft, so daß allgemein der „Arbeitstag“, im einzelnen die Arbeitszeit abzüglich der notwendigen Erholungspausen, tatsächlich einen zeitlichen Grenzwert für die Leistung unter besten Bedingungen darstellt. Aber auch hier wieder kann Zeit keinesfalls mehr als eben Grenzwert sein; über den Inhalt der Leistung und der Pausen sagt sie nicht das Geringste aus.

Im übrigen ist die Zeit ein notwendiger, aber dem Arbeitsaufwand an sich artfremder Hilfsmaßstab. Auch da, wo z. B. die Leistungen verschiedener Arbeiter an der gleichen Aufgabe im Zeitmaß verglichen werden, vergleicht man in Wirklichkeit nicht ihre Leistungen, sondern ihre Ergiebigkeiten miteinander.

Das Wesen der Arbeiterleistung — also dessen, was im Leistungslohn ja bewertet werden soll — ist nicht Zeitaufwand, sondern Hergabe und Anspannung von Kräften. Dies entzieht sich dem Maßstab „Zeit“. Inwieweit andere Maßstäbe dafür anwendbar sind, bleibt noch zu erörtern.

Dem im Zentimeter-Gramm-Sekunden-Denken erzogenen Naturwissenschaftler und Ingenieur wird der Verzicht auf seine gewohnten „exakten“ Maßstäbe natürlich schwer. Er wird aber entweder dieses Opfer bringen und eine Umstellung seines Denkens vollziehen müssen, soweit es um die Bewertung des menschlichen Leistungsaufwandes geht, oder aber ihn niemals wirklich zu fassen bekommen und damit die echten Grundlagen für den Leistungslohn entbehren.

## b) Der „gerechte“ Lohn

Im Sinne des Leistungslohnes liegt der Anspruch, ein „gerechter“ Lohn zu sein; das ist ein Lohn, der als gerecht empfunden wird, weil er in einem solchen Verhältnis zur Leistung steht, daß Urteil und Gefühl des Entlohten dieses Verhältnis als angemessen anerkennen<sup>3)</sup>.

Diese Anerkennung stützt sich auf zwei Urteilsgrundlagen: Auf das Verhältnis des Lohnertrages zu der — mengenmäßigen — Größe des Arbeitsergebnisses, wozu nun auch der Zeitaufwand gehört, einerseits; auf das Verhältnis zum Grade der aufgewandten Kräfte, also zum Arbeitsaufwand im Sinne des vorigen Abschnitts, andererseits.

<sup>3)</sup> Hier ist also vom leistungsgerechten Lohn die Rede. Es gibt u. a. auch die Frage des volkswirtschaftlich gerechten Lohnes (z. B.: Sind „Stargagen“ „gerecht“?) und der sozialen Lohngerechtigkeit (z. B. Lastenausgleich; vergleichsweise Lohnhöhe unter Arbeitskameraden). Dadurch, daß die Erörterungsgrundlage verschoben wird, entsteht wohl oft die Unklarheit von Auseinandersetzungen über die Lohngerechtigkeitsfrage.

Die Menge der Arbeitsergebnisse bzw. der Zeitaufwand dafür sind zähl- und meßbar. Auf „Mengenleistung“ — d. h. Ergiebigkeit oder Zeitersparnis — beruht ja jeder einfache Stücklohn als Leistungslohn. Er ist aber als solcher oft zu primitiv, weil er die andere, wichtigere Seite der Arbeit vernachlässigt: Die im Verlauf der Arbeit gegenüber ihren Widerständen betätigte Anspannung der Kräfte, also den eigentlichen erlebten Inhalt der Leistung.

Der Grundsatz des menschenmöglich gerechten Lohnes erfordert also Bewertung, d. h. aber Stufenteilung (Klassifikation) der Leistungen nach dem in ihnen verkörperten Kräfteaufwand.

Daß beide Maßstäbe — Ergiebigkeit und Leistungsaufwand — gemeinsam angelegt werden müssen, soll besonders vermerkt werden, um einem ideologischen Mißverständnis vorzubeugen. Selbstverständlich kann nicht derjenige höher bezahlt werden, dessen Arbeit insoweit höheren individuellen Leistungsaufwand darstellt, also sie ihm besonders schwer fällt; ebensowenig ist das subjektive Gefühl des einzelnen der Ort, wo über die „Gerechtigkeit“ eines Leistungslohnes allein entschieden werden könnte. Den Normen einer verlangbaren „durchschnittlichen Ergiebigkeit“ und eines vertretbaren, weil für die Wirtschaft tragbaren Lohnspielraumes muß der Gemeinshaftsmensch sich im Bezirk der Arbeit und ihres Lohnes ebensogut fügen, wie entsprechenden Normen etwa des Rechtslebens, die ja auch die persönliche Freiheit bescheiden und den Richterspruch über das individuelle Rechtsgefühl stellen.

## 2. Ansatzpunkte für die Bewertung des Leistungsaufwandes

Eine Vorfrage ist die, ob die Leistungsstufung sich auf den Arbeiter oder auf die Arbeit beziehen soll. Sie ist dahin zu beantworten, daß Bezug auf die Arbeit, wo angängig, der bessere Weg ist, weil er die Leistungsbestimmung den Zufälligkeiten der Person entzieht, die die Arbeit gerade verrichtet.

Es gibt drei Ansatzpunkte für eine Bewertung des Leistungsaufwandes:

Fall I Bezug auf die Arbeit:

Bewertung des verhältnismäßigen Schwierigkeitsgrades einer Arbeit, sozusagen des Widerstandes, den sie dem Vollzug der Leistung durch die menschlichen Kräfte entgegenstellt, und der Anspannung, die wir dem Ausführenden durch den Auftrag zumuten.

Fall II Bezug auf den Arbeiter:

a) Bewertung der in einem gerade betrachteten Arbeitsfall vom Ausführenden tatsächlich hergegebenen Kräfteanspannung, die Größe seines Energieaufwandes, verglichen mit dem Richtwert einer zumutbaren und durchhaltbaren durchschnittlichen Anstrengung. Dies ist der Leistungsgrad des Refa-Verfahrens. Dabei sollen nur solche Einflüsse auf das Arbeitsergebnis bewertet werden, die den inneren Antrieben zur Arbeit, der Tagesdisposition des Arbeiters usw. entstammen, nicht aber solche, die ihm personeigentlich sind, wie z. B. der Grad der Übung. Dessen Einsatz gehört unter

b) Bewertung des Arbeiters nach seiner Leistungsfähigkeit oder allgemeiner nach seiner Qualität. Hierzu gehört beispielsweise Eignung, besondere Erfahrung und Verantwortungsfähigkeit.

Die Grenzen dieser Fälle fallen mit denen der Verwendbarkeit sogenannter „exakter“, d. h. messender und zählender Bestimmungsverfahren für die Leistungshöhe, wie zu zeigen sein wird, nicht zusammen.

Es ist nun zunächst der Versuch einer planmäßigen Gliederung der Bestimmungsstücke für Arbeitsschwierigkeit usw. entsprechend der oben gegebenen Dreiteilung zu machen.

#### **a) Stafflung nach der Arbeitsschwierigkeit, der zugemuteten Anspannung. (Fall I)**

Die Widerstände, welche eine Arbeitsaufgabe ihrem Vollzug in der Leistung entgegenstellt, betreffen die körperliche Kraftanstrengung und die Arbeitsbewegungen, die Belastung der Sinnesorgane und die allgemeine Anspannung des Organismus, die seelischen und charakterlichen Anforderungen. Die folgende Übersicht erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, insbesondere nicht der Beispiele.

##### **A. Anforderungen bezüglich körperlicher Leistung und Bewegungen**

α) Muskelschwerarbeit im üblichen Sinne, als wiederkehrende augenblicksweise Höchstleistung (z. B. Transportarbeiter, Ofenarbeiter) oder Dauerbeanspruchung (z. B. Schmied, Verlager). Umgang mit schweren Werkzeugen und Werkstücken (z. B. Eisenhochbau). Anstrengende Arbeitshaltung (z. B. Bergmann, Former). Erschütterungen beim Umgang mit Preßluftwerkzeugen. Weite Arbeitswege unter Last.

β) Rasche, wendige Bewegung (z. B. Rangierer). Angespannte Geschicklichkeitsarbeit (z. B. Zusammenbau am Band) und gewissermaßen „turnerische“ Gewandtheit, Schwindelfreiheit und Mut (Anstreicher im Eisenhochbau, Brückenbauer, Kaminfeger). Geschwinde Arbeitsbewegungen auch ohne große Muskelanspannung im einzelnen, „leichte Hand“ (Weber, Präzisionsarbeiter im Apparatebau, auch der Massenfertigung, Laboratoriumsarbeit). Rasch-zielsichere Reaktionen (Kranführer, Kraftfahrer). Großer Anteil an notwendigen Leerbewegungen (z. B. bei Bedienung mehrerer Maschinen).

γ) Besondere Einwirkungen von außen:

Arbeiten im Freien (Bauwesen, Außenmontage) unter Witterungseinfluß. Strahlende Hitze (Ofenarbeiten) mit schroffem Temperaturwechsel (Gießerei, Hüttenwerk) oder hohe Temperaturen in geschlossenen Räumen, gegebenenfalls bei hohen Feuchtigkeitsgraden (Schiffsheizer, Chemische Industrie, Lederfabrikation, Wäschereien). Arbeiten in geringem Luftraum bei Bewegungsbeschränkung (Kesselreinigung). Einwirkung von Staub, Rauch, Gasen und Dämpfen; Notwendigkeit, Schutzkleidung, Brillen oder Masken zu tragen. Besondere Verhältnisse der Atmosphäre und des Arbeitsraumes (Arbeiten im Senkkasten, unter Tage, im Hochgebirge, im Dunkelraum) einschließlich besonderer Unfallgefährdung (Hochbau, Steinbruch, viele Werftarbeiten im Schiffbau). Lange Anmarschwege zur Arbeitsstelle.

##### **B. Anforderungen an Sinnesleistungen und allgemeine Anspannung des Organismus**

α) Anstrengung von Auge und Ohr durch hohe Leistungsanforderungen im Umgang mit feinen kleinen oder schwer unterscheidbaren Teilen (Webstoffindustrie, Druckerei, Feinmechanik), besonders, wenn die Beleuchtung nicht optimal sein kann (Photoindustrie). Angespanntes Horchen (Funker, Motorenprüffeld). Belastung durch Blendung (Ofenarbeiter, Kraftfahrer bei Nacht), Lärm (Weberei, Kesselschmiede) und Erschütterungen, besonders Bodenschwingungen (Fahrzeugsführer).

β) Widerstand gegen Ermüdung und Aufmerksamkeitsnachlaß z. B. bei Prüf- und Überwachungstätigkeit und jeder oben genannten besonders Anspannung in Dauerwirkung: Nachtarbeit, Überstunden, einförmiger Arbeit, die nicht „mechanisch“ verrichtet werden kann (z. B. Hollerithlochung und -Kontrolle, Arbeiten mit empfindlichen Meßgeräten). Unbequeme Körperhaltung als Regelhaltung. Langwieriges

Suchen und Probieren (z. B. Fehlersuche in Anlagen, in Zahlenaufstellungen; Maßprüfung von Konstruktionszeichnungen). Ständiges Beobachten des Arbeitsumfeldes neben der eigentlichen Produktionsleistung, angespannte Vorsicht (Bergbau, Arbeiten in Hochspannungsanlagen, Montage, Umgang mit Gift- und Sprengstoffen).

γ) Widerstand gegen unangenehme Begleiterscheinungen der Arbeit (Nässe, Hitze, Geräusche, Gerüche). Überwindung der „Entscheidungsfurcht“ und der physischen Angst in gefährlichen Lagen (Hoch- und Tiefbau, Bergbau, Elektrotechnik, Montage, Prüffeld, Laboratorium).

##### **C. Seelische und charakterliche Anforderungen**

α) Die Arbeit erfordert besondere Sorgfalt, Vorsicht, Genauigkeit, z. B. Maßhaltigkeit, Oberflächengüte, genaueste Zummessung von Werkstoffen, Fristeneinhaltung, Kontrolle. Arbeit mit wertvollen, mit gefährlichen Stoffen. Bei Angestellten Arbeiten mit Zahlenreihen, Umgang mit Geld. Die meisten Revisions- und Prüftätigkeiten.

β) Die Arbeit verlangt Übernahme von Verantwortlichkeit für das Ergebnis (Prüftätigkeit, handwerkliche Einzelfertigung, Schweißerei) im Sinne von „Gewissenhaftigkeit“, d. h. persönlichem Einstehe n für Qualität, Genauigkeit, Sicherheit.

γ) Die Leistung setzt besondere Kenntnisse oder Erfahrungen fachlicher Art voraus.

δ) Es wird eigenes „Nachdenken“, Selbständigkeit verlangt (z. B. Findigkeit bei technischen Aufgaben, bei Fehlersuche; Organisation und Vorbereitung, Überblick über den Arbeitszusammenhang auch über den eigenen Arbeitsplatz hinaus). Arbeit mit neuen Werkstoffen oder Geräten. Verantwortliche Außenarbeit (Projektion, Montage). Allgemein: Die Arbeit fällt aus dem Rahmen des „Schemas“, bietet Probleme, die gemeistert werden müssen.

ε) Verlangt wird persönliches Sich-Durchsetzen gegenüber Menschen (Gefolgschaft, Kunden) und erzieherische oder werbende Einwirkung auf Menschen: Erklären, Anleiten, Schulen, Führen, Vertreten des Betriebes nach innen und nach außen. Verhandlungstätigkeit mit eigenen verantwortlichen Entscheidungen (Einkauf, Publikums- und Behördenverkehr, Betriebsführung auch kleiner Gruppen, Nachwuchs-ausbildung auch durch Lehrgesellen).

#### **b) Stafflung nach dem Leistungsgrad, der hergegebenen Anspannung. (Fall IIa)**

Wenn die Stafflung nach a) (Schwierigkeit der Arbeit) nach allgemeinen und — unveränderte Arbeitsverhältnisse vorausgesetzt — dauergültigen Richtwerten für die Leistungsbewertung sucht, so ist für den vorliegenden Fall b), die Stafflung nach dem Leistungsgrad, gerade die Veränderlichkeit der gesuchten Werte als Ausdruck für die fallweise zu beurteilende Leistungshergabe des Arbeiters kennzeichnend.

Auch der hier gesuchte „Leistungsfaktor“ ist das Ergebnis einer Klassifizierung, d. h. einer Zuordnung der beobachteten Leistung oder ihres Vollziehers zu einer Gruppe der 80-, 100-, 120 %igen Leistungen.

α) Das Ziel dieser Bewertung ist in erster Linie das Auffinden richtiger Zeitvorgabewerte; dann die Ermittlung eines gerechten Leistungslohnes durch Vergleich der Einzelleistung mit der Durchschnittsleistung auf der Grundlage des Zeitverbrauches bzw. der Zeitersparnis, also des Arbeits t e m p o s, das durchaus als Ausdruck der Anspannungsgröße zu werten ist.

Falsch wäre es allerdings, den Leistungsfaktor nur aus dem relativen mengenmäßigen Ertrag der Arbeit je Zeiteinheit ermitteln zu wollen, weil man damit auf die Analyse der tat-

sächlich ins Spiel getretenen Kräfte verzichtet, also z. B. Werkstoff-, Maschinen- oder Vorbereitungsschwierigkeiten, die mit der Leistung gar nicht zusammenzuhängen brauchen, in den Leistungsfaktor hineinnimmt, obwohl sie unter I) als „Arbeits-schwierigkeiten“ bewertet werden müßten. Das heißt aber: Der Leistungsfaktor kann nur durch Beobachtung des Arbeitsvorganges, nicht etwa durch Vergleich von Ausbringungszahlen o. ä. ermittelt werden.

β) Falsch wäre ferner Beschränkung des Leistungsfaktors auf Zeitverbrauchs- oder Produktionsmengenvergleiche. Das Vermeiden von Fehlern und Ausschuß, das Einhalten von Fristen und Güteforderungen, Material- und Hilfsstoffsparsamkeit, sinnvolle Ausnutzung, aber schonende Behandlung von Werkzeug und Maschine, Sparsamkeit mit Antriebsenergie, Verwendung erworbener Kenntnisse und Auffinden von „Kniffen“ und Verbesserungsmöglichkeiten sind durchaus gleichwertige, wenn auch nicht so einfach zahlenmäßig anzusetzende Gesichtspunkte für die Begründung eines Leistungsfaktors. Ebenso wie die Arbeit eines Drehers nach „Tempo“, läßt sich diejenige eines Heizers nach Kohlensparsamkeit und Einhalten günstigster Feuerungsverhältnisse und die eines Elektroinstallateurs nach sinnvoller Verwendung von Werkstoffresten, sparsamer und fehlerfreier Leitungsanlage leistungsfaktormäßig klassifizieren.

Wenn dem Leistungsfaktor als dem Kennzeichen der beobachteten, hergegebenen Anspannung über seine fallweise Geltung hinaus Dauergültigkeit verliehen wird, so tritt von selbst der Fall II b) ein:

### c) Bewertung des Arbeiters nach seiner Qualität. (Fall II b)

Auch diese Bewertung erstrebt durch Stufenbildung eine Unterlage für die Leistungsentlohnung. Es ist also nach Gesichtspunkten der Qualität im Sinne der Leistungsfähigkeit und Leistungsbewährung des Arbeiters zu fragen.

α) Zu den die Qualität des Arbeiters ausmachenden Faktoren gehört in erster Linie seine **Arbeits-eignung** und sein **Übungsgrad**. Beide werden sich schon im „Leistungsfaktor“ bemerkbar machen. Da es sich aber bei der Eignung um eine Dauerkennzeichnung, nicht um die Bewertung der Leistung in einem bestimmten Fall handelt, muß Eignung folgerichtig als Qualitätsfaktor angesprochen werden. Auch der Übungsgrad ist eine Leistungsvoraussetzung, die an die Person gebunden ist und sich nur langsam ändert, es sei denn, daß ein Arbeiter ausnahmsweise und vorübergehend mit einer Aufgabe beschäftigt ist; in diesem Falle wäre natürlich ein Leistungsfaktor anzusetzen.

β) Die Qualität eines Arbeiters wird weiterhin bestimmt und seine Leistung höherwertig durch besondere **Kenntnisse**, **Fertigkeiten** und **Erfahrungen**, die er dem Betrieb zur Verfügung stellt, und die er unter Umständen unter Aufwand von Anstrengung und Kosten für seine berufliche Weiterbildung erworben hat.

γ) Endlich begründen überdurchschnittliche **Selbständigkeit** in Denken und Handeln, bewährte **Vertrauenswürdigkeit**, **Zuverlässigkeit** und **Verantwortungsfähigkeit** die Einstufung in eine höhere Leistungslohnklasse, weil ihr Träger durch Übernahme schwierigerer Aufgaben für den Betrieb besonders wertvoll wird. Auch **pädagogisches Geschick**, **Begabung** und **Wirkung** für die **Betriebsgemeinschaft** im Sinne ihrer Leistungssteigerung sind Beispiele für solche persönlichen Qualitäten.

## 3. Maßstäbe der Leistungsstufung

Die frühere Erkenntnis (vgl. Abschnitt 1), daß Zeit- und Mengenbestimmungen für die Ermittlung des Leistungs-

aufwandes nur begrenzt brauchbar sind, heißt keineswegs auf diese Maßstäbe zu verzichten, soweit sie sich irgendwie als anwendbar erweisen. Im Gegenteil wird das Bemühen immer darauf gerichtet bleiben müssen, Messung und Zählung als subjektiv unbeeinflusste Verfahren anzustreben. Wo sie aber versagen, muß nach anderen Maßstäben gesucht werden. Praktisch kommen in Frage außer messenden und statistischen Verfahren die arbeitsphysiologische und -psychologische Beobachtung und Analyse, die Einschätzung auf Grund von Vergleich und Erfahrung, das „billige Ermessen“ und die Vereinbarung.

### a) Klassifikation auf Grund von Maß und Zahl

Wenn eine Verrichtung wegen ihrer besondern Schwierigkeiten (z. B. Körperbelastung, Wege, Genauigkeitsanspruch) durchschnittlich längere Zeit benötigt als die gleiche Arbeit oder eine sehr ähnliche unter einfacheren Bedingungen, liegt nichts näher, als den entsprechenden Leistungszuschlag in Form vorgegebener Zeit zuzuteilen. Mehrleistung bedeutet dann Zeitersparnis = Verdiensterhöhung. Nur darf der Zeitstudienmann nicht den groben Fehler machen, die erforderlichen Schwierigkeits-Zeitzuschläge in irgendeinem andern Posten (persönliche Bedürfnisse oder gar Verlustzeiten!) verschwinden zu lassen, weil sie ja dann jeden Bezug auf die betreffende Arbeitsaufgabe verlieren.

Sinnentsprechend wirken sich auch Zeitvorgaben für besondere Erholungspausen, die als Arbeitszeit bezahlt werden, beim kräftigen, fleißigen und tüchtigen Arbeiter als Leistungslohn aus, wenn er die Pausen, die reichlich bemessen sein müssen, um auch dem Schwächeren das Durchhalten bei anstrengender Arbeit zu ermöglichen, nicht voll in Anspruch nimmt. Die Höhe des Pausenzuschlages bestimmt die „Klasse“, der die Arbeit zugeteilt wird.

Die Ausbringungshöhe (Ergiebigkeit) kann als Unterlage für die Bestimmung des Leistungsfaktors, der Eignung und der Übung dienen, wenn genügend Erfahrungen und Vergleichsmöglichkeiten mit ähnlichen Arbeiten vorliegen, um einen „Durchschnitt“ zu bilden, und wenn sichergestellt ist, daß die Ausbringung im wesentlichen nur vom Leistungsaufwand des Arbeiters, nicht von Faktoren (Werkstoff, Organisation, Vorbereitung, Maschine und Werkzeug) abhängig war, die außer seiner Eingriffsmöglichkeit lagen. Liegen dagegen Eignung, Übung und Qualität des Arbeiters genügend fest (wählt man also z. B. einen entsprechenden Arbeiter für einen Versuch), so kann über die Ausbringung auch der verhältnismäßige Schwierigkeitsgrad einer Arbeit experimentell-empirisch ermittelt werden; da allerdings das Ergebnis nur ein Verhältnis von Zeitaufwänden ist, bleibt offen und nur durch Beobachtung feststellbar, ob der Versuchsarbeiter „normale“ Anspannung aufgewandt hat.

Unter gleicher Sicherung sind Ausschußzahlen, Fehlerhäufigkeiten, vorkommende Maßabweichungen am Erzeugnis, Werkzeug- und Materialverbrauch, auf den Werkplatz entfallende vermeidbare Instandsetzungskosten u. a. exakte Anhaltspunkte für Eignung, Qualitätsbewußtsein, Sorgfalt, Überwachungsgewissenhaftigkeit, also für die Bewertung des Arbeiters nach Fall II b).

Dagegen gibt es trotz aller darauf verwandten Bemühungen und Spitzfindigkeit kein exaktes Maß für den körperlichen und geistigen Anspannungsgrad und für seinen Gegenspieler, die Ermüdung. Auch die Arbeitsphysiologie, so wichtig ihre Ergebnisse für die Fragen der Arbeitsgestaltung, der Ernährung u. a. sind, läßt uns hier im Stich. Es ist also z. B. einstweilen nicht möglich, Arbeiten von verschiedenem körperlichen Schweregrad nach dem erforderlichen Kalorienumsatz maßstäblich zu klassifizieren, weil die physiologischen Voraussetzungen zu verwickelt sind und die erforderlichen

Stoffwechselversuche im Betriebe nicht durchgeführt werden können. So sind auch Ziffernwerte für Belastungsgrößen und ihren Ausgleich durch Pausenzuschläge o. ä., wie sie z. B. *Bedaux* benutzte, nicht arbeitsphysiologisch, sondern höchstens empirisch zu begründen, damit aber nicht auf beliebige Betriebe übertragbar.

#### **b) Klassifikation auf Grund von Beobachtung, Beschreibung und Gradeinteilung**

Dagegen läßt sich durch Beobachtung und Untersuchung sehr wohl feststellen, ob eine Arbeit körperlich mittelschwer, schwer, sehr schwer, leicht oder kaum anstrengend ist, wolin sie in einer ähnlichen Stufenleiter etwa der belastenden Nebenbedingungen gehört, welchen Grad die Anforderungen an Konzentration, Ausdauer, Geduld, Sorgfalt, Vorsicht, Nachdenken, Selbständigkeit, Initiative, Mut ausmachen, in welchem Grade Kenntnisse, Erfahrungen und Fertigkeit verlangt werden.

Beurteiler mit guter Kenntnis der betreffenden und möglichst vieler anderer Arbeitsvorgänge und der Fähigkeit zum analytischen Denken und arbeitskundlichen Urteilen werden hiernach jeden Arbeitsfall in eine Art „Anforderungstafel“ einreihen können, deren Gesamtbild den Schwierigkeitsgrad darstellt. Dabei wird man unter keinen Umständen darauf verzichten, eine Mehrzahl von Beurteilern aus verschiedenen Betriebsstellen (erfahrene Facharbeiter, Vertrauensratsmitglieder, Meister, Kalkulatoren, Zeitnehmer, Betriebsingenieure) zuzuziehen, um durch solche Zusammenarbeit von mindestens drei Fachleuten die Gefahr persönlicher Irrtümer und Meinungen auf ein Mindestmaß hinabzudrücken. Selbstverständlich ist ein solches Arbeitsbild nicht „exakt“ im Maß-Sinne; seine Objektivität zu bezweifeln, heißt aber nur, den oder die Beurteiler als ungeeignet zu erklären.

Auch das Urteil über den Leistungsgrad entsteht ähnlich, soweit es nicht (siehe unten e)) einer Schätzung aus Vergleich und Erfahrung entspringt, d. h. Maßstäben, die natürlich auch in die vorhin geschilderte Arbeitsbewertung mit eingehen.

Für das Leistungsgradurteil sind maßgebend die Beobachtungen am arbeitenden Menschen bezüglich seiner Bewegungsgeschwindigkeit und Zielsicherheit, der Ausnutzung der Arbeitszeit für die Produktion, ferner alle beobachtbaren Züge der Haltung und des Gesichts, die dem erfahrenen Beobachter den Anspannungsgrad eines Menschen deutlich kundgeben. Die Grade der aufgewandten Energie, Ausdauer, Zähigkeit, Fixigkeit und Umsicht, der sinnvollen Bewegungssteuerung und umgekehrt der Lahmheit, bloßen Geschäftigkeit und Verschleppung lassen sich ähnlich feststellen wie die Grade der zugemuteten Arbeitsbelastung oben; natürlich nur in den Streugrenzen, die solche „Intensitätsbeurteilung“ leisten kann. Leistungsgradfeststellungen in Unterschiedsstufen von weniger als  $\pm 10\%$  oder höchstens  $\pm 5\%$  sind entweder bloße (gemessene, gezählte) Ausbringungsvergleiche, also keine Leistungsgrade, oder aber Phantasieprodukte übereifriger Zeitnehmer.

Bei dem zwischen dem Leistungsgrad als fallweisem und der Qualitätsbeurteilung als Dauerurteil bestehenden Zusammenhang ist es einleuchtend, daß durch planmäßige Beobachtung der Mitarbeiter auf ihre leistungsbestimmenden Eigenschaften auch ein Qualitätsurteil mit Beobachtungsergebnissen, Beschreibung und Gradeinteilung zu begründen ist.

Die Grenze liegt da, wo betriebswichtige Eigenschaften sich einer Bestimmung in Graden ihrer Natur nach widersetzen: Treue und Vertrauenswürdigkeit z. B. lassen kein graduelles Mehr- oder Weniger-Urteil zu.

#### **c) Schätzung auf Grund von Vergleich und Erfahrung**

Das Bewerten von Arbeitsschwierigkeit, Leistungsgrad und Arbeiterqualität auf Grund von Vergleich und Erfahrung setzt zweierlei voraus.

Erstens müssen die Bestimmungsstücke, auf welche die Bewertung bezogen werden soll, überhaupt im strengen Sinne vergleichbar sein. Das sind z. B. körperliche Belastung oder Genauigkeitsanforderungen in verschiedenen Arbeitsfällen je untereinander, nicht aber körperliche Schwierigkeit im einen, mit Genauigkeitsanspruch im andern Falle. Deshalb verbieten sich „summarische“ Vergleiche verschiedener Arbeitsvorgänge und sind allgemeine Kennzeichnungen wie Schwerarbeit oder Genauigkeitsarbeit, gelernte oder ungelernete Tätigkeit zur Begründung von Arbeitsklassifikationen ebenso unzureichend, wie bloße Berufsbezeichnungen (Feinmechaniker, Chemiearbeiter) und wie solche, die zwar auf die Art der Tätigkeit, nicht aber auf ihre Bedingungen im einzelnen schließen lassen (z. B. Ofenarbeiter, Revisor). Die den üblichen Lohn-tarifen zugrundeliegenden Einteilungen können, soweit sie auf tatsächlichen Untersuchungen über die Art der entlohnten Arbeit fußen, allenfalls Anhalts- und Richtwerte sein.

Nicht vergleichbar sind ferner Bestimmungsstücke, die weder mengen- noch gradmäßig bestimmbar, vielmehr nur definierbar und beschreibbar sind. Dazu gehören sehr viele Qualitätsbestimmende menschliche Eigenschaften, wie Zuverlässigkeit, Charakterfestigkeit, Werk- und Gefolgschaftstreue. Auch Leistungsgrade unter nicht sehr ähnlichen Arbeitsbedingungen lassen sich (z. B. bei Umstellung eines Mannes auf eine ganz andere Arbeit oder auch bezogen auf verschiedene Betriebe) nicht vergleichen.

Zweitens müssen die zu vergleichenden Aufgaben, Leistungen oder Qualitäten nicht nur ihrem äußeren Aufbau nach, sondern wirklich und im einzelnen verwandt genug sein. Äußerliche Ähnlichkeit der Bewegungen, der Arbeitsaufgaben, des Arbeitsplatzes kann darüber sehr täuschen. Man denke beispielsweise an den großen Unterschied zwischen der Aufgabe eines Rennfahrers und der eines Lastwagenführers im Überlandverkehr — obwohl beide Kraftwagen fahren; der Unterschied zwischen Hand- und Maschinenformerei ist andersartig, aber nicht geringer. Wenn ferner Vergleiche sich auf Erfahrung stützen sollen, so wird damit verlangt, daß gegenüber der nachweislichen Unsicherheit eines Vergleichs nur etwa zweier im Augenblick verfügbarer Fälle der Urteilende über einen geordneten Vorrat von Vorstellungen und sachlichen Daten verfügt, der — sowohl nach statistischer Wahrscheinlichkeit wie nach der geringeren Gefahr subjektiver Täuschungen — sein Urteil sichert. Da es sich bei dem Vergleichsverfahren um ein echtes „Schätzen“ handelt, müssen die Fehlerquellen und die methodischen Sicherungen des Schätzens bekannt sein<sup>4)</sup>. Die erforderliche Erfahrung umfaßt sowohl Vertrautheit mit vorgekommenen Zeitwerten und Ausbringungsmengen, Pausenzuschlägen und Störungseinflüssen, wie festgehaltene Eindrücke von Arbeitshaltungen, Anspannungsausdruck und Bildern des frischen, müden, geeigneten oder ungeübten Arbeiters, endlich zur Qualitätsbewertung die praktisch erworbene Menschenkenntnis.

Unter diesen Voraussetzungen gestattet auch das Vergleichsverfahren die Einstufung von Arbeitsanforderungen, Leistungsaufwand und Arbeiterqualität nach Graden einer „Intensitätsstufenleiter“.

#### **d) Bewertung nach „billigem Ermessen“ und nach Vereinbarung**

In Richtung auf die Klassifikation der Arbeit und der menschlichen Leistung gesehen, sind billiges Ermessen und

<sup>4)</sup> Vgl. Anmerkung <sup>2)</sup> und *Bramesfeld u. Graf*: „Leitfaden für das Arbeitsstudium“, 2. Aufl. Berlin 1937, VDI-Verlag.

Vereinbarung keine eigentlichen „Maßstäbe“ mehr, sondern begründen Anerkennung fordernde „Normen“. Ihr Unterschied besteht darin, daß beim Ermessen die Anerkennung auf Grund der Autorität gefordert, bei der Vereinbarung durch Zustimmung gesichert wird. In beiden Fällen stellt die Norm einen Richtwert dar, der aus dem Zusammenspiel von begründeten Urteilen, Anwendung von Kenntnissen, Erfahrungen, Vergleichen und aus realpolitischen Rücksichten auf Mögliches und Erstrebtes entsteht. Von jeher kann das Gemeinschaftsleben, z. B. in der Rechtspflege, solche Satzungen nicht entbehren und muß die Erfüllung, Unter- oder Überschreitung der Norm zum Ausgang von oft einschneidenden Maßnahmen machen, sei es in einem Prozeßurteil oder bei einer Beförderung. Zum „guten Brauch“ oder zur Üblichkeit gewordene Wertungen können ihrer Entstehung nach zu den Vereinbarungen gerechnet werden; sie müssen nur der Nachprüfung standhalten, ob ihre seinerzeitigen Entstehungsgründe heute noch stichhaltig sind.

Inwieweit Ermessen und Vereinbarung für die Bewertung von Arbeit, Leistung und Personqualität brauchbar sind, entscheidet sich zunächst durch die Feststellung, daß sie auf den nach Obigem zu bewertenden menschlichen Kräfteaufwand einen unmittelbaren Bezug nicht haben. Deswegen sind sie unsinnig als Maßstäbe für Arbeitsschwierigkeiten und Leistungsgrade. Das erscheint selbstverständlich, fast trivial. Wenn man jedoch feststellt, wie häufig in der Praxis die Anerkennung von Arbeitsschwierigkeiten, statt durch Messung, Beobachtung und Vergleich begründet zu werden, durch Vereinbarung erfolgt („ausgehandelt“ wird!), und wie vielfach in Akkordfestsetzungen ein nicht beobachteter, sondern nachträglich errechneter oder „zugebilligter“ Leistungsgrad sein geheimes Unwesen treibt, dann wird der Hinweis nicht überflüssig, daß ein solches Verfahren jede Klassifikation nach Leistungsaufwand von vornherein in Verruf bringen muß.

Ermessen und Vereinbarung sind da, aber auch nur da notwendig, wo eine Staffelung nicht unmittelbar auf den Leistungsgrad oder die Arbeitsschwierigkeit bezogen werden kann. Das ist z. B. der Fall, wenn einem Ungeübten bis zum Erreichen durchschnittlicher Fertigkeit aus Billigkeitsgründen ein vereinbarter Lohnzuschlag zugestanden wird; wenn für die in Leistungsmaßstäben überhaupt nicht ausdrückbare besondere Verantwortung, die mit einer Arbeitsaufgabe (z. B. einer Außenmontage) verbunden ist, eine Zulage gewährt wird, oder wenn der Betriebsführer über Gehaltsaufbesserungen seiner Gefolgschaftsmitglieder nach der allgemeinen Würdigung ihrer Leistungsbewährung, ihrer Betriebstreue und ihres Charakters entscheidet.

Entsprechend diesen Beispielfällen, die typisch sein dürften für die Anwendung des „Ermessens“, durchbricht dieses Bewertungsverfahren nicht den Grundgedanken des Leistungslohnes; auch der Fall der „Übungszulage“ insofern nicht, als sie sich absatzweise mit fortschreitender Übungszeit erniedrigt und somit an die Bemühung des Übenden um Volleistung, d. h. an seine Kräfteanspannung, geknüpft ist. Andererseits bleibt natürlich auch die Staffelung bezüglich der Höhe der Leistungszuschläge in Graden oder Stufen eine Frage des Ermessens bzw. der Vereinbarung.

Damit aber dürfte auch der Rahmen dessen, was als Leistungsaufwand bewertet und eingestuft werden kann, ausgefüllt sein. Im 5. Abschnitt ist von solchen Fällen die Rede, in denen Einstufungen, Zulagen u. ä. ohne Bezug auf die Leistung üblich und notwendig sind, die aber oft irrtümlicher- und verderblicher Weise wie Leistungsklassifikationen behandelt werden.

#### 4. Die Leistungsstufenbildung in der Praxis

Zunächst bleibt noch die wichtige Frage zu erörtern, wie denn im praktischen Betriebe Leistungsstufen zu bilden seien, und zwar mit Rücksicht auf die Notwendigkeit eines einfachen, möglichst zahlenmäßigen Staffelfahrens, dessen Anwendung auf die Berechnung von Lohnergebnissen keine Schwierigkeiten macht. Als notwendige Voraussetzung gilt dreierlei: Ein zuverlässiges Zeit- und Arbeitsstudienverfahren, Verzicht auf Beschneiden steigender Leistungslohnverdienste, sofern sie nicht durch Veränderungen in der Arbeitsstruktur, technische Verbesserungen, also Herabsetzung der Arbeitsschwierigkeit, verursacht sind, drittens natürlich auch, besonders für die „mittelbaren“ Leistungszuschläge, Anerkennung der Grenzen des „verfügbaren Lohn- oder Beförderungsspielraumes“.

Die Stufenbildung macht keine Schwierigkeiten, soweit sie sich auf Maßergebnisse, also Arbeitszeit oder Ausbringungsmenge, einschließlich Fehler- und Ausschußstatistik, Sparsamkeitskontrolle usw. stützen läßt. Die Stufen ergeben sich aus notwendigen Zeiten wegen der Arbeitsschwierigkeit, als Leistungsgrade und als Qualitätskennziffern für den Arbeiter (Ausbringungszuverlässigkeit, Sparsamkeit, „dauernder“ Leistungsgrad). Deswegen ist jede auffindbare Möglichkeit auszunutzen, solche Maßbezüge für die Leistung zu finden.

Schwieriger ist die Staffelung nach einer „Intensitätsstufenleiter“, wie in den Abschnitten 3 b) und c) beschrieben. Die Staffelung kann nur mit Hilfe von „Bewertungstafeln“ gelingen, nicht in einem summarischen Verfahren. Für solche Tafeln gibt es bereits Beispiele im Fachschrifttum<sup>5)</sup>; sie können aber nicht einfach übernommen, sondern solche Tafeln müssen zunächst für jeden Betrieb gesondert aufgestellt werden. Dies ist notwendig nicht nur, um den betrieblichen Eigenarten gerecht zu werden, sondern überhaupt der einzige Weg, auf dem es gelingen kann, Einzelunterlagen für die Arbeitsstufung in genügend großem Umfang herbeizuschaffen und die Wirklichkeitsnähe der gesuchten Stufungswerte zu gewährleisten. Erst wenn eine große Zahl solcher Unterlagen in vielen Betrieben erprobt ist, könnte man zur Bildung allgemeingültiger Richtwerte schreiten.

Dieses „Tafelverfahren“ gilt wiederum sowohl für das Stufen der Arbeitsschwierigkeit (des zugemuteten Leistungsaufwandes) wie des Leistungsgrades (der hergegebenen Anspannung) und der Qualität, soweit der letzteren eben Leistungsbewertung zugrundegelegt werden soll. Es ist dabei nicht entscheidend, ob die Tafel ausdrücklich aufgestellt wird, wie bei der Klassifikation von Arbeitsschwierigkeiten, oder ob sie in der Niederschrift über Leistungsgrade bei der Arbeitsbeobachtung als Urteile über Tempo, Mühegabe, Findigkeit, Ausdauer mit enthalten ist oder schließlich als Sammlung von Bemerkungen über Leistungsbewährung in den Personalakten eines Gefolgschaftsmitgliedes sich findet. Das ist im Grunde alles das gleiche „Tafelverfahren“. Um es fruchtbar zu machen, müssen Zeitnehmer und Personalvorgesetzte dazu erzogen werden, ihre Niederschriften nach den Stichworten zu machen, wie

5) Walter, H.: „Leistungsentlohnung des Stücklohnarbeiter“, „Maschinenbau“ Bd. 15 (1936) H. 15/16, S. 457 ff.

Gautzsch, O.: „Arbeitsbewertung als Mittel zur gerechten Entlohnung“, „Maschinenbau“ Bd. 15 (1936) H. 21/22, S. 627 ff.

Stein, H.: „Unterweisungspläne als Leistungshilfen“, „Werkstattstechnik“ 1937, H. 18, S. 387/401 (bringt u. a. Faktorentafel f. Schwierigkeitsbewertung bei Schlosserarbeiten im Maschinenbau).

Eißler, O.: „Das Rechnen mit Schwierigkeitsgraden i. d. Stücklohnverrechnung“, „Werkstattstechnik“ 1937, H. 2, S. 37/39.

Walters, J. E.: „Rating the job and the man“, „Factory, Management and Maintenance“, VI 1937, S. 394 ff.

Michel, E.: Handbuch d. Plankostenrechnung, Berlin 1937, Elsner.

sie als Gesichtspunkte möglicher und richtiger Stufenbildung in diesem Aufsatz immer wieder genannt worden sind.

Die eigentliche Schwierigkeit entsteht erst jetzt, wo es gilt, aus diesen „intensitätsbeschreibenden“ Tafeln Zahlenwerte zu bilden, die der Zeitvorgabe und Lohnverrechnung dienen können, da es sich um nicht-quantitative Größen handelt. Da nun einmal Dinge, die nicht mengen-, sondern nur art- und gradmäßig faßbar sind, sich jetzt und immer der unmittelbaren Quantifikation entziehen, kann ihre Wertung in Zahlen (Schwierigkeitskennziffern, Leistungsfaktoren, Qualitätsnoten) nur sozusagen analogisch, d. h. mittelbar über ein Zählsystem erfolgen, wie es z. B. auch die Punktwertung von Sportleistungen oder die Notenerteilung für Schulergebnisse ist. Und ähnlich, wie im Sport Punktwerte für bestimmte Leistungen festgesetzt, d. h. vereinbart und dann als normativ-gültig anerkannt werden, oder wie bei der Schulzensur eine Einteilung in 4, 5 oder mehr Notengruppen als zweckentsprechend angenommen wird, so muß auch für die Stufung von Schwierigkeits- und Leistungsgraden zunächst ein Entschluß darüber herbeigeführt werden, in welche Zahl von Stufen der verfügbare Lohnspielraum eingeteilt und welche „Punktzahl“ den verschiedenen Bedingungen der Arbeitsschwierigkeit und den Kennzeichen der Leistung und Qualität gegeben werden soll. Es lassen sich also Schätzung, billiges Ermessen und Vereinbarung hier aus der Natur der Sache nicht umgehen, da es eben unmittelbare Zahlenmaßstäbe für die hier festzulegenden Größen nicht gibt.

Die Objektivität und „Gerechtigkeit“ dieses Stufungsverfahrens wird desto höher sein, je sorgfältiger bei der Stufenzuteilung auf die tatsächlichen Faktoren der Arbeitsschwierigkeit im einzelnen, auf die Kennzeichen des „Leistens“ und auf die Wertungsgesichtspunkte bei Beurteilung der Qualität eines Mitarbeiters analytisch zurückgegriffen wird, je besser die Sachkenntnis und Urteilsfähigkeit der Beurteiler ist, und je sicherer Zufälle des Einzelurteils durch Gemeinschaftsarbeit bei der Stufenzuteilung ausgeschlossen werden. Das Aufstellen der für die Stufung notwendigen Tafeln ist eine mühevollere Kleinarbeit, ohne sie aber eine tragbare Klassifikation auch nach dem nicht-meßbaren Inhalt der Leistung ausgeschlossen.

Nur im Falle einer Bewertung besonderer persönlicher Verdienste durch einen Leistungslohn, die außerhalb des oben gekennzeichneten Gruppeneinteilungs-Rahmens fallen kann, tritt das freie, aber wohlbegründete „billige Ermessen“ der Betriebsführung an die Stelle einer tafelmäßigen Untersuchung.

Von der Verantwortung für die Stiehhaltigkeit einer jeden „Klassifikation“ im letztgenannten wie in jedem andern Falle kann natürlich die Betriebsführung durch kein Mittel entlastet werden.

## 5. Grenzfälle der Stufung nach Leistung

Wir begründeten oben, inwiefern eine Zulage für die Zeit der Einübung auf eine Arbeit als auf die Leistung bezogen aufgefaßt werden kann. Schon hier könnte eingewandt werden, solche Übungszulage habe mit der Leistung nicht unmittelbar zu tun, sondern sei ein — rein wirtschaftlicher — Ausgleich für die praktische Unmöglichkeit, zunächst ein gewolltes Lohnmindestmaß zu verdienen. Ganz bestimmt ist dies dann richtig, wenn ein Arbeiter vorübergehend mit einer Tätigkeit beschäftigt wird, für die er so ungeübt ist, daß er nicht auf seinen normalen Verdienst kommt. Der hierfür gezahlte Ausgleich ist unabhängig von der Leistung, normale Anspannung des Mannes auch bei der ungewohnten Arbeit vorausgesetzt, und darf nicht dazu führen, die Arbeit

selbst etwa in eine höhere Schwierigkeitsstufe zu versetzen oder den Leistungsgrad zu fälschen.

Auftretende Materialschwierigkeiten können das Leistungsergebnis drücken. Das sind Arbeitsschwierigkeiten und als solche zu bewerten, wenn nicht der Maßstab der zusätzlich vorgegebenen Zeit, als der einfachste und klarste, anwendbar ist. Sie begründen aber keine höhere Leistungsgrad- oder Qualitätsbewertung, um dem Arbeiter den Lohnentgang zu ersparen.

Wird ein Arbeiter einer hohen Qualitätsgruppe aus irgendwelchen Gründen mit Aufgaben aus einer niedrigeren Gruppe beschäftigt, so ist es u. U. wünschenswert, ihm seinen bisherigen Durchschnittslohn zu erhalten. Dies durch Veränderungen an der Schwierigkeitsstufung der Arbeit, an der Zeitvorgabe oder an der Qualitätsgruppe des Mannes zu bewirken, ist logisch falsch und ein in seinen Folgen möglicherweise äußerst bedenkliches Verfahren, durch das schon viele Auseinandersetzungen hervorgerufen worden sind.

Sozialzulagen im üblichen Sinne, also nach Familienstand, Dienstalter usw. sind ebensowenig unmittelbar leistungsbezogen, wie Zuschläge für erhöhte Auslagen (z. B. für Arbeitswege, für Berufsbildung), Gratifikationen, Prämien für Verbesserungsvorschläge u. ä.

Geringes Angebot an Fachkräften bestimmter Art, also der „Seltenheitswert“ solcher Mitarbeiter, zwingt zu Lohnsätzen (u. U. auch, um ein Abwandern in andere Betriebe zu verhindern), die nicht durch den Schwierigkeitsgrad der betreffenden Arbeit, aber auch nicht allgemein, sondern höchstens fallweise durch eine Qualitätsbewertung des Arbeiters begründet werden können, im übrigen aber nichts anderes sind als wirtschaftliche „Ausgleichsfaktoren“.

Ohne die Zahl der Beispiele für solche Grenzfälle zu vermehren, läßt sich folgern: Wenn eine Lohnstufung nach Leistung folgerichtig durchgeführt werden soll, dürfen ihr nur Leistungsfaktoren (Zeitaufwand, Ausbringungshöhe, Arbeitsschwierigkeit, Leistungsgrad, Leistungsfähigkeit) zugrunde gelegt werden und müssen alle rein wirtschaftlichen oder sozialen Faktoren (Sozialzulagen, Aufwandsentschädigungen, Ausgleichslöhne, Dienstalters- und Treueprämien, Seltenheitswert, Konkurrenzlöhne usw.) als „Geldlöhne“, nicht Leistungslöhne, gesondert von den letzteren gehalten und verrechnet werden, auch dann, wenn bei ihrer Bestimmung (z. B. bei Prämien und Gratifikationen) Erwägungen über die Leistung des Empfängers eine Rolle spielen, und auch dann, wenn die geforderte saubere Scheidung, wie zu erwarten, fallweise einige Schwierigkeiten macht.

## 6. Schlußbetrachtung

Daß der hier gemachte Versuch, die Frage der Lohnstufung nach Leistung zu klären, viele Einzelfragen offen läßt und auch in grundsätzlichen Gesichtspunkten mehr eine Erörterungsgrundlage als fertige Lösungen bietet, ist bei der Schwierigkeit des Gegenstandes klar. Doch erscheint angesichts der herrschenden Begriffs- und Vorstellungsverwirrung der Ausgang von einer solchen allgemeinen Darstellung ebenso notwendig wie nun anschließend eine möglichst große Zahl von praktischen Versuchen, im Betriebe zu einer klaren und tragfähigen Staffelung nach Leistung zu kommen. Ob allgemein bindende Richtwerte für die Stufung von Arbeit und Leistung aufzufinden sind, kann sich erst dann, in einem dritten Schritt, zeigen. Darüber, daß die Lösung der ganzen Aufgabe nur gelingen kann, wenn gediegenes Arbeitsstudium und leistungspsychologische Kenntnis, klare Scheidung der Begriffe und Belange der „Leistung“ und folgerichtige Handhabung der Lohnermittlung, vertrauensvolle Mitarbeit der Gefolgschaften und Verantwortungsfreudigkeit der Betriebsführungen sich vereinigen, können Zweifel nicht bestehen. [3519]

# Wozu wehrwirtschaftliche Betriebsstatistik?

Von Dr. KARL PECHARTSCHECK,  
Berlin-Falkensee<sup>1)</sup>

*Die Auffassung von der Wirkung eines Krieges auf das Leben der Völker hat sich bereits im Weltkrieg, noch mehr aber seitdem, stark gewandelt. Kämpfte früher die Front allein und war später dann noch der Arbeiter und die Arbeiterin der Munitionsfabriken und einiger weniger lebenswichtiger Werke unmittelbar in die Erfordernisse militärischer Auseinandersetzungen eingespannt, so ist seitdem die „Front“ stets mitten durch das Volk verlaufen. Erstmals wurde das offensichtlich, als Italien Abessinien eroberte und der Feldzug in gleichem Maße vom absoluten Einsatz der Heimat und den Leistungen der Frontsoldaten gewonnen wurde. Es ist schon viel vom totalen Krieg der Zukunft geschrieben und noch mehr gesprochen worden, soviel aber steht fest: Die industrielle Gütererzeugung wird bei künftigen Auseinandersetzungen stets irgendwie in die Geschehnisse, wenn auch nur mittelbar, eingespannt sein. Ihr reibungsloses Arbeiten ist eine wichtige Voraussetzung des militärischen Erfolges. Keinesfalls wird es sich dabei nur darum handeln, die Front mit Kampfmitteln und das Volk mit den notwendigsten Gütern zu versorgen; vielmehr werden viele andere Produktionsziele der Industrie im Kriege ebenso wenig wie im Frieden vernachlässigt werden können. Hierher gehört z. B. die Förderung ausfuhrintensiver Betriebe. Da das Reich hinsichtlich seiner Ernährung und verschiedener anderer Erzeugnisse stets in bestimmtem Umfang von ausländischen Zufuhren abhängig sein wird, muß die Beschaffungsmöglichkeit dieser Waren daher auch im Kriege gesichert werden. Sie kann es nur, wenn das Reich in der Lage ist, den Lieferländern entsprechende Gegenwerte zu bieten. Die Aufrechterhaltung, besser noch die Steigerung der Ausfuhr gehört deshalb ebenfalls zu den Aufgaben einer vorbereitenden Wehrwirtschaft. Weiter erfordert der moderne Krieg durch die Fortentwicklung der Waffen- und Kampftechnik neben der Herstellung direkter Kampfstoffe in größtem Maßstab die Belieferung der Front mit verschiedensten industriellen Erzeugnissen, während andererseits Waffen-, Flugzeug- und Gasmaskefabriken, wie überhaupt die gesamte Rüstungsindustrie, ihrerseits wieder auf die Belieferung mit Roh-, Brennstoffen u. dgl. angewiesen sind. Dies alles weist darauf hin, daß die Anpassung der Wirtschaft an die Erfordernisse eines Krieges die gleiche Bedeutung besitzt wie die Ausbildung des Soldaten für den Waffendienst.*

In der ungeheuren Intensivierung der Ausstrahlungen eines Krieges auf alle Lebensvorgänge der Nation liegen die Gründe für die gestiegene Erkenntnis der Bedeutung einer geregelten Wehrwirtschaft. Da nur die Staatsführung in der Lage ist, die Belange der Wehrmacht, der Industrie, der Volksernährung gleichermaßen wahrzunehmen, muß sie auch in die Lage versetzt werden, die für ihr entscheidendes Eingreifen in den Wirtschaftsablauf notwendigen Kenntnisse aus eigener Anschauung zu erwerben. Die unmittelbare Befragung der Betriebe durch Erhebungen hat daher im Verlaufe der deutschen Wehrhaftmachung stark zugenommen. Es sei gern zugegeben, daß der einzelne Betrieb oftmals nur noch mit Zögern an die Ausfüllung der vielen Erhebungspapiere herangegangen ist. Doch liegt dies weniger an der Häufung berechtigter Erhebungen als vielmehr in einem Nebeneinander von Doppelerhebungen, die, wo sie auch auftreten, nur Schaden stiften. Die Klärung einzelner Betriebsvorgänge und die zahlenmäßige Festhaltung der Produktionsverhältnisse sind die unerläßliche Voraussetzung für

das Meistern der der deutschen Gütererzeugung im Frieden und Krieg stets entgegenstehenden Schwierigkeiten, mögen sie nun in der Verknappung der Rohstoffe oder der Leere des Arbeitsmarktes bestehen. Infolge der großen Fülle der statistischen Aufgaben muß sich die nachstehende Schilderung der Bedeutung der einzelnen in der Industrie durchgeführten Erhebungen auf einige wichtige Fragen beschränken<sup>2)</sup>.

## Die Rohstoffversorgung

Selbstverständlich kann Statistik allein keine Vermehrung einer zu schmalen Rohstoffgrundlage hervorrufen. Dennoch ist die Kenntnis vom Verbrauch und den vorhandenen Mengen der erste Schritt der Planung der Rohstoffbeschaffung. So ist auch in den Fragebogen der reichsamtlichen industriellen Produktionserhebungen der Erfassung des Rohstoffverbrauchs ein großer Raum vorbehalten. Hierbei werden möglichst sämtliche in den einzelnen Werken verbrauchten Roh- und Hilfsstoffe gesondert erfaßt. Oft kommt es dabei vor, daß der eine oder andere Rohstoff in einem Betrieb nur in ganz geringem Umfang benutzt wird und vielleicht auch durch einen andern Stoff ersetzt werden könnte. Der mit der Ausfüllung des Erhebungsbogens Betraute ist oft im unklaren darüber, weshalb wohl überhaupt eine Ausgliederung eines für seinen Betrieb so unwichtigen Stoffes gewünscht wird. Abgesehen davon, daß die Fragebogen immer auf einen ganzen Industriezweig zugeschnitten sind und in andern Betrieben der gleichen Wirtschaftsgruppe der Rohstoff vielleicht eine größere Rolle spielt, ist es erforderlich, den gesamten Verbleib dieses einen Rohstoffes in der gesamten gewerblichen Gütererzeugung zu kennen. So wie vorher die Eigenproduktion des Stoffes durch andere Erhebungen und die aus dem Ausland stammenden Mengen durch die Außenhandelsstatistik ermittelt werden, soll diesen Feststellungen ja nunmehr ein Bild über den Gesamtverbrauch entgegenstehen. Erst an die Gegenüberstellung des Vorhandenen mit dem Notwendigen kann sich eine Bewirtschaftung des Rohstoffes im einzelnen anschließen. Durch genaue Kenntnis der Verbrauchsstruktur kann man z. B. Maßnahmen ergreifen, die den in einer Industrie vorhandenen Austauschmöglichkeiten eines Rohstoffes und seiner Unentbehrlichkeit in einer andern Rechnung tragen. Die eingehende Ermittlung der Struktur des Rohstoffverbrauchs ist der Ausgang der wehrwirtschaftlichen Sicherung der Versorgung. In einigen lebenswichtigen Industrien ist es vielleicht möglich, Vorräte anzusammeln, die den Bedarf längere Zeit decken. Da aber devisenpolitisch auch im Frieden nur eine bestimmte Menge eingeführt werden kann, ist eine solche Sammlung von Vorräten nur unter Hintanstellung des Bedarfs anderer Industrien möglich. Um welche es sich hierbei handeln könnte, zeigt das Ergebnis der Erhebung und die sich daran knüpfenden Besprechungen mit den Vertretern der einzelnen Industriezweige.

Die Rohstoffverfrachtung läßt sich auch noch unter andern Gesichtswinkeln betrachten. Nehmen wir an, das Reich besäße irgendwelche Rohstoffvorkommen, die im Ausland begehrt sind und sich daher ausgezeichnet ausführen lassen. Sollten diese Vorkommen nicht unerschöpflich sein und es sich bei ihnen nach Feststellung der Erhebung um für einige Industrien unentbehrliche Stoffe handeln, so wäre die Frage des Verzehrs auf weitere umfangreiche Ausfuhr zu prüfen.

Oft wird auch von Betriebsfachleuten der Einwurf gemacht, die Statistik erfrage zwar für das Produktionsziel ihrer Betriebe unbedeutende Stoffe sehr eingehend, wichtige Produkte dagegen nur summarisch. Selten dürften solche scheinbaren Widersprüche auf Fehler der Erhebung zurückzuführen sein.

<sup>1)</sup> Nach einem Vortrag in der Berliner Ortsgruppe der Wehrwirtschaftlichen Arbeitsgemeinschaft des VDI.

<sup>2)</sup> Vgl. auch meinen Aufsatz „Reorganisation der Betriebsstatistik“ in dieser Zeitschrift, S. 149.

Dagegen wird der Grund oft in der Tatsache liegen, daß eben der eine Stoff für die Planung unwichtig, der andere aber aus irgendwelchen Gründen zu bewirtschaften ist. Nicht immer ist eben die Bedeutung einer statistischen Frage vom Betriebe her zu erkennen, und daher die genaue Ausfüllung auch scheinbar überflüssiger Fragen durchaus notwendig.

### Erzeugung und Kapazität

Von nicht minderer Bedeutung ist die genaue Kenntnis der Leistungsfähigkeit der industriellen Anlagen. Beschränken wir uns hier auf die Untersuchung der Erzeugungsprobleme von Produkten, deren Herstellung unbedingt erforderlich ist. Seit den Jahren vollkommener freier Wirtschaft, in denen der Gütererzeugung von der Rohstoffseite her keine Schwierigkeiten begegneten, weil fehlende Rohstoffe durch Auslandskredite beschafft wurden, war bis 1933 in vielen Industrien die Erzeugungskapazität außerordentlich gesunken; die geringen Anforderungen an die Leistungsmöglichkeit der Werke hatten eine Erneuerung veralteter Anlagen nicht rentabel erscheinen lassen. Wenn sich auch die seit 1933 erhöhte Erzeugung noch ohne großzügige Erneuerungen des Maschinenparkes decken läßt, könnte eine Erhöhung des Bedarfs im Kriegsfall zu starken Versorgungsschwierigkeiten führen. Ich habe den Sachverhalt hier vorausgenommen. Die geschilderten Feststellungen können in der Praxis nur durch Erhebungen getroffen werden.

Es wird zunächst in einer Produktionserhebung ermittelt, wie hoch die gegenwärtige Erzeugung ist. Gleichzeitig wird der Umfang der noch freien Produktionsreserven geklärt. Nicht immer läßt sich dies auf dem Wege einer gewöhnlichen Erhebung durchführen. Besprechungen mit Betriebsführern müssen vorher den Begriff der Leistungsfähigkeit klären und die Anschauung des Technikers mit der Absicht des Staates zur Übereinstimmung bringen. Vielleicht stellt die Erhebung fest, daß die gegenwärtige Produktion in allen Standorten jener Industrie die mögliche Leistung fast gleichmäßig erreicht, freie Reserven also kaum noch vorhanden sind. Vielleicht wird aber auch beobachtet, daß in einigen Standorten freie Reserven in ausreichendem Umfang vorhanden, in andern die Betriebsanlagen bereits überanspruch sind. Erst nach Klärung dieses Sachverhalts können die möglichen Anforderungen an den Produktionsapparat, wenn nötig mit staatlicher Hilfe, zur Übereinstimmung gebracht werden. Ohne genügende Betriebsreserven wird sich kein Staat in kriegerischen Auseinandersetzungen halten können. Wenn daher der Staat die Kapazitätsentwicklung laufend beobachtet, so entspringen solche Erhebungen nicht der „Freude am Sammeln von Zahlen“, sondern einer unbedingten Notwendigkeit.

Es ist einzusehen, daß gerade die Erfassung der Kapazität auf sehr große Schwierigkeiten stößt. Nehmen wir einmal den Fall einer Werkzeugfabrik. Ihre Leistungsfähigkeit hängt ab von der Struktur ihrer Drehbänke, Fräsmaschinen, Hobelmaschinen usw. Jedes Werk verfügt über andere Maschinen, und schließlich hat auch nicht jedes Werk die gleich guten Facharbeiter zur Verfügung. Ist es überhaupt denkbar, die Leistungsfähigkeit eines solchen Werkes durch einen für alle Werke gleichen Fragebogen zu ermitteln? Wenn der Fragebogen nicht zu einem dicken Buch ausgestaltet werden soll, ist dies rundweg zu verneinen. Die Leistungsfähigkeit von Betrieben, deren Produktionsprogramm sich aus den verschiedensten Gegenständen zusammensetzt, und deren Werkzeugmaschinen in Dutzenden von Spielarten vorhanden sind, kann man nicht summa summarum erfassen. Und doch muß die Leistungsfähigkeit irgendwie ermittelt werden! Andere als die üblichen

statistischen Wege müssen hier angewandt werden. Ausgang einer derartigen Untersuchung muß deren Beschränkung auf eine bestimmte Zahl von Unternehmungen sein. Ungefähr wird ja regelmäßig feststehen, welche Werke zur Lieferung der im Kriegsfall notwendigen Mengen in Frage kommen. Diese Verengung der Zahl der untersuchten Werke ist außerordentlich wichtig. Es wäre völlig unmöglich, bei allen Firmen des Industriezweiges die hier notwendigen spezifischen Untersuchungen durchzuführen. Eine Unterredung mit den die einzelnen Werke leitenden Ingenieuren wird die Frage klären, für welche Werkzeugfabrikation sich die Betriebseinrichtungen des einzelnen Werkes am besten eignen. Für diese wird dann eine ungefähre Zahl für die mögliche Leistung je Tag oder Monat genannt werden. Ist diese Untersuchung bei den übrigen Firmen ebenfalls vorgenommen, so kann nun erkannt werden, ob die Werkzeuge *a* oder *b* im Kriegsfall in ausreichender Menge hergestellt werden können oder nicht. Ist letzteres der Fall, so muß die Leistungsfähigkeit der produktionstechnisch für die Erzeugung von *a* oder *b* am günstigsten liegenden Werke verstärkt werden, bis die erforderliche Leistungsreserve erreicht ist. Das Beispiel zeigt, daß hier nur eine außerordentlich eingehende Kleinarbeit zum Ziele führen kann. Auch das ist statistische Forschung, wenn sie zur Zeit auch noch nicht sehr gebräuchlich ist. Es muß zur Ermittlung jeder Unbekannten nicht stets sofort das Rüstzeug einer großen Erhebung eingespannt werden.

### Die Belegschaft

Zum Rohstoff und der Maschine tritt der Arbeiter als gleichwichtiger Faktor. Ohne die Sicherheit für die Betriebe, daß ihnen, soweit sie als lebensnotwendig anzusehen sind, im Kriegsfall eine ausreichende Arbeiterschaft zur Verfügung steht, wäre eine Organisation der betrieblichen Einsatzbereitschaft nur Stückwerk. Jeder Krieg bindet schlagartig Millionen von Männern in den besten Alters- und damit Leistungsjahren. Was nützt ein schlagbereites Heer, das binnen kurzem an Materialmangel leidet, da die Betriebe zu stark von Arbeitern entblößt sind. Es ist nicht damit getan, in den wenigen unmittelbar für den Frontbedarf arbeitenden Betrieben für die Zurückstellung der Fach- und Hilfsarbeiter zu sorgen. Der Rüstungsbetrieb ist nur ein, wenn auch wichtiges Rad in der kriegsmäßigen Gütererzeugung. Nehmen wir, nur um ein Beispiel herauszugreifen, den Steinkohlenbergbau als Versorgungsindustrie fast aller Sparten gewerblicher Gütererzeugung. Was geschähe, wenn bei Kriegsausbruch eine große Reihe bestimmter Jahrgänge einberufen würde, ohne auf die Sicherstellung der Kohlenförderung Rücksicht zu nehmen. Ohne Planung würde der Menschenbedarf der Heeresführung mit den Anforderungen der Wirtschaftsführung unweigerlich kollidieren.

Es muß zugegeben werden, daß nicht für jeden bei Kriegsausbruch weiterarbeitenden Betrieb vorsorgende Maßnahmen getroffen werden können; für den Ausschnitt der wichtigsten Betriebe jedoch ohne Zweifel. Statistisch ist auch schon außerordentlich viel in dieser Frage getan worden. Die Arbeiterschaft ist in angelernte, gelernte und ungelernete Arbeiter geteilt und innerhalb jedes Industriezweiges ihre Anzahl ermittelt worden. Es ist aber einfach unmöglich, die Planung der Versorgung der Betriebe mit Arbeitskräften auf so großer Grundlage durchzuführen. Es ist auch völlig überflüssig, für 500 Gießereien die Beschäftigtenstruktur restlos zu erfassen. Notwendig ist lediglich die Ermittlung der Erfordernisse der wichtigen Betriebe. Dies aber kann erfolgreich nur in Kleinarbeit, nie durch allgemeine Erhebungen und nie für das Reich insgesamt, sondern nur

jeweils innerhalb einzelner Bezirke geschehen. Die Organisierung der Sicherstellung von Arbeitern zur Aufrechterhaltung der Produktion kann nur für im Kriegsfall unter allen Umständen weiterarbeitende Betriebe und stets nur auf örtlicher Grundlage durchgeführt werden.

Die ganze Frage läßt sich hier nicht erschöpfend schildern, ein Beispiel möge daher das Wesentliche andeuten: In der Gemeinde A liegen vier bedeutende Betriebe, und zwar je eine Waffen-, Zement- und Staubsaugerfabrik sowie ein Granitsteinbruch. Im Kriegsfall ist vorgesehen, daß sowohl die Waffenfabrik als auch die Zementfabrik ihren Betrieb ungekürzt weiterführen sollen, während die beiden andern Betriebe zu schließen hätten. Bei nicht vorbereiteter Kriegswirtschaft würde die Waffenfabrik ihre Leute wahrscheinlich mit Erfolg reklamieren, während die Zementfabrik ihre jüngeren Beschäftigten verlieren würde und daher ihren Betrieb stark drosseln müßte. Weder die Tatsache, daß die Waffenfabrik keinen ihrer jüngeren waffenfähigen Männer abgibt, noch daß die Zementfabrik von allen waffenfähigen Männern entblößt wird, kann zufriedenstellend sein. Vielmehr wäre richtigerweise ein Teil der waffenfähigen Arbeiter der Waffenfabrik für die Front freizustellen und durch ältere Arbeiter, z. B. der Staubsaugerfabrik, und durch Frauen zu ersetzen gewesen. Eine gewisse Schulung der Austauschkräfte im Frieden könnte hier dienlich sein. Die für diesen Austausch notwendigen planenden Vorarbeiten könnten dabei geringen Umfang haben. Es wäre unhaltbar, wenn im Kriege alle lebensnotwendigen Betriebe, und es sind ihrer viele, ihre gesamte Belegschaft für die Produktion in der Heimat behalten wollten, wie es ebenso unmöglich ist, daß ein ebenfalls notwendiger Betrieb (unsere Zementfabrik) nur noch alte Leute zur Verfügung hat.

Ähnlich wie in der Waffenfabrik ist in der Zementfabrik bereits im Frieden festzulegen, welche Leute durch Arbeitskräfte der andern Werke ersetzt werden können. So könnte der Steinbruch ohne weiteres einen Teil eingearbeiteter aber aus irgendwelchen Gründen nicht frontdienstfähiger Männer an die Zementfabrik abgeben. Nicht aber erst dann, wenn diese vorübergehend aus Arbeitermangel schließen mußte, sondern sofort. Ein künftiger Krieg wird nicht mehr erst drei Tage nach der Kriegserklärung, sondern unmittelbar beginnen. Eine Produktionsstockung, die bei nicht vorbereiteter Wirtschaft einträte, könnte entscheidend sein.

Zusammenfassend ist zur Sicherung der Produktion hinsichtlich der Arbeitskräfte folgendes zu sagen:

1. Die Bereitstellung der notwendigen Arbeitskräfte kann nur jeweils innerhalb bestimmter kleiner geographischer Räume vorgenommen werden, da eine Umsiedlung von Arbeitskräften im Kriegsfall auf die größten Schwierigkeiten stoßen würde.
2. Die Zurückbehaltung bzw. der Austausch von Arbeitskräften braucht nie für alle Betriebe, sondern nur für die lebensnotwendigen vorbereitet zu werden.
3. Nie ist die gesamte Belegschaft eines lebensnotwendigen Betriebes unabkömmlich. Auch Facharbeiter können entbehrlich sein, wenn sie durch nicht frontdienstverwendungsfähige Arbeiter stillzulegender Betriebe ersetzbar sind.
4. Die Belegschaft der lebensnotwendigen Betriebe muß qualitativ die Kriegsproduktion gewährleisten; dennoch dürfen der Front nur in gewissem Umfang frontdiensttaugliche Männer entzogen werden.

Die Prüfung und praktische Auswertung dieser Forderungen kann nie durch große Erhebungen, sondern nur durch intensive Kleinarbeit geschehen<sup>3)</sup>. Sie muß aber geschehen, wenn nicht entweder die notwendige Produktion bei Kriegsausbruch vorübergehend sinkt oder im umgekehrten Fall der Bedarf der Front an Kämpfern nicht gedeckt werden kann.

## Die Standorte

Welcher kaufmännische Angestellte, dessen Aufgabe es ist, Fragebogen auszufüllen, würde sich nicht schon über die bis ins kleinste gehenden Fragen nach der Lage des Betriebes, dem Wohnort des Betriebsführers, des Eigentümers usw. gewundert haben. Und dennoch haben alle diese Fragen nur den einen Zweck, die örtliche Lage des Betriebes genau zu ermitteln. Es ist nicht das erste Mal, daß als Sitz des Betriebes der Wohnort des Betriebsinhabers angegeben worden ist. Die Häufung der diesbezüglichen Fragen dient lediglich der einwandfreien Ausscheidung falscher Angaben bei der Fragebogenprüfung. Die genaue Kenntnis des Standorts ist aber Voraussetzung für die Frage, ob die örtliche Lage eines Industriezweiges im Kriegsfall die Produktion mit einiger Wahrscheinlichkeit gewährleistet. Eine Industrie mit hoher Kapazität kann wehrwirtschaftlich gesehen dennoch ungünstige Verhältnisse aufweisen, wenn ihre Werke zum größten Teil möglicherweise innerhalb feindlicher Einwirkung liegen. So kommt z. B. in dem Wunsch des tschechischen Staates, die böhmische Industrie soweit wie möglich nach der Slowakei zu verlegen, die Bedeutung der Standortfrage zum Ausdruck. Die Statistik hat hier die Aufgabe, die Verteilung der Gütererzeugung innerhalb der Reichsgrenzen so zu erforschen, daß die Gesamtanforderungen an die Menge der bereitzustellenden Waren nicht etwa durch den Ausfall eines Standortes schwerwiegend in Mitleidenschaft gezogen werden. Wenn eine Verlagerung bestimmter Standorte sich wegen der Rohstoffgebundenheit bestimmter Werke nicht durchführen läßt, so wird die durch die statistische Erhebung ermittelte Kenntnis des Gefahrenpunktes doch wenigstens für einen verstärkten militärischen Schutz dieser Anlagen Rechnung tragen können.

## Zusammenfassung

Insgesamt konnten nur Ausschnitte aus den Anforderungen behandelt werden, die der Statistik für die Schaffung der Einsatzbereitschaft des industriellen Betriebes im Kriegsfall erwachsen. Aber auch aus ihnen ging hervor, daß die zu lösenden Aufgaben nicht gerade einfach sind, und daß zu ihrer Bewältigung nicht regelmäßig die üblichen Verfahren der Durchführung allgemeiner Erhebungen angewandt werden können. Die Klärung schwieriger Fragen durch Einzeluntersuchungen und die Heranziehung industrieller Sachverständiger wird hier oft mehr erreichen als der Versuch einer zentralen Lösung der Frage. Nicht die statistische Erhebung sichert bereits den Einsatz und die Produktion des Einzelbetriebes, sondern die in ihr enthaltenen Möglichkeiten, ihre Ergebnisse praktisch zu verwerten. Die wehrwirtschaftliche Sicherung der industriellen Gütererzeugung ist so wichtig für den Bestand eines Staates in Krieg und Frieden, daß das reibungslose Arbeiten von Industrie und statistischer Erhebungsstelle eine selbstverständliche Forderung sein muß. Mit Recht bewundert das Ausland das Organisationstalent des Deutschen Volkes, die statistische Organisation jedoch findet ihre Krönung erst in der praktischen Verwertung ihrer Ergebnisse. [3491]

<sup>3)</sup> Siehe „Reorganisation der Betriebsstatistik“, a. a. O.

# Stichtaggerechter Abschluß und Rechnungsabgrenzung in der Kameralbuchführung öffentlicher Wirtschaftsbetriebe

Von Wirtschaftsprüfer  
Dr.-Ing. ALFRED SADLON, Berlin

*Im Anschluß an meine Aufsätze „Die Haushaltrechnung des gemeindlichen Wirtschaftsbetriebes“ (1937 S. 131) und „Die Ableitung des kaufmännischen Jahresabschlusses aus der Haushaltrechnung öffentlicher Betriebe“ (1937 S. 249) werden im folgenden Wesensart und Entstehung der Posten, die der Rechnungsabgrenzung beim kaufmännischen Jahresabschluß dienen, kurz erläutert.*

*Der Kameralist hat bisher einmal durch seine Soll-, Ist- und Restrechnung und zum andern durch das längere Offenhalten der Bücher ein ähnliches Ziel der Rechnungsabgrenzung angestrebt, jedoch nur eine rechnerische, nicht immer eine wirtschaftliche Erfolgsabgrenzung erreicht.*

*Da die öffentlichen Betriebe bei ihrer alljährlichen Rechnungslegung auch den Nachweis einer wirtschaftlichen Betriebsgebarung zu erbringen haben, wird vorgeschlagen, ähnliche Abgrenzungen in die Kameralrechnung einzubauen. Zu diesem Zwecke muß grundsätzlich der stichtaggerechte Abschluß bei den Kassen-, Tage- und Sachbüchern sowie den zugehörigen Vorschuß- und Verwahrungsbüchern eingeführt werden.*

*Der kameralistische Vermögensausweis wird durch den Einbau von Rechnungsabgrenzungen zwangsläufig zu einer kaufmännischen Bilanz ausgestaltet. Die beiden Buchungsarten der Rechnungsabgrenzung in der Kameralrechnung, sowie Erfassung, Verarbeitung und Übertragung der kameralistischen Rechnungsabgrenzungen ins neue Jahr werden ausführlich erläutert und in einer Aufstellung an einer Reihe verschiedener Beispiele aufgezeigt.*

*Schließlich wird festgestellt, daß die Posten der kameralistischen Vorschuß- und Verwahrungsbücher ihrem Wesen nach keine Erfolgskonten sind, daß aber ihre Salden am Jahreschluß als Zahlungsreste in die Bilanz, die Vorschüsse unter die Vermögensbestände, die Verwahrungen (Hinterlegungen) unter die Schuldenbestände zu verbuchen sind.*

## Rechnungsabgrenzungsposten in der kaufmännischen Bilanz

Die Posten in der kaufmännischen Bilanz, die der Rechnungsabgrenzung dienen, werden auch als Erfolgsregulierungs-, Berichtigungs- oder Ausgleichsposten bezeichnet; vom Fachausschuß des Instituts der Wirtschaftsprüfer wird für sie neuerdings die Kurzbezeichnung „Aktive bzw. Passive Abgrenzungsposten“ vorgeschlagen. Ihrem Wesen nach sind sie Erfolgsposten (Aufwendungen und Erträge), die

- a) zwar im alten Jahre berechnet und verbucht worden sind bzw. werden, jedoch für Rechnung des neuen Jahres gehen und daher falls Aufwendungen als aktive, falls Erträge als passive Abgrenzungsposten in die Abschlußbilanz des alten Jahres eingesetzt werden müssen,

- b) im alten Jahre aus irgendwelchen Gründen noch nicht berechnet und verbucht worden sind, d. h. also erst im neuen Jahre berechnet und verbucht werden, obwohl sie für Rechnung des alten Jahres gehen und daher falls Aufwendungen als passive, falls Erträge als aktive Abgrenzungsposten in die Abschlußbilanz des alten Jahres eingesetzt werden müssen.

Es handelt sich bei diesen Abgrenzungsposten, die sich durchaus von den sonstigen Aktiven und Passiven der Bilanz

unterscheiden, gewöhnlich um Löhne, Gehälter, Steuern, Zinsen, Miete, Provisionen, Versicherungsprämien u. ä., die entweder im alten Jahr für Rechnung des neuen, oder umgekehrt im neuen Jahr für Rechnung des alten verbucht werden. *Leitner* teilt sie in „Transitorien“ und „Antizipationen“ ein:

1. Transitorische Posten sind Aufwendungen und Erträge im abgelaufenen Bilanzjahr für Rechnung des nächsten. Sie werden als Forderungen und Schulden des alten Bilanzjahres gegenüber dem neuen gebucht und sind als solche in das neue Jahr zu übertragen.

2. Antizipative Posten sind Aufwendungen und Erträge im neuen Bilanzjahr für Rechnung des abgelaufenen. Sie werden als Forderungen und Schulden des alten Jahres an das neue in der Bilanz des alten vorweg genommen.

Mit den Posten der Rechnungsabgrenzung wird durch ihre Hinübernahme aus dem alten ins neue Jahr oder dem neuen ins alte Jahr immer eine Abgrenzung zwischen zwei Rechnungsperioden, zwischen dem abgelaufenen und dem darauf folgenden Geschäftsjahr, erreicht.

## Bisherige kameralistische Rechnungsabgrenzung

Der Kameralist hat bisher eine solche Abgrenzung nicht gekannt. Er hat sich vielmehr bemüht, mit Zustimmung des Gesetzgebers, durch längeres Offenhalten der Bücher im neuen Jahre allen im alten Haushaltplan festgesetzten Einnahmen und Ausgaben, möglichst restefrei für das abgelaufene Haushaltjahr, vorschriftsmäßig nachzukommen. Hierbei ließ es sich bei den öffentlichen Wirtschaftsbetrieben mit Kameralbuchführung nicht immer vermeiden, daß nach endgültigem Abschluß der Kassenbücher noch Beträge für das alte Jahr vorkamen, die dann in das neue Jahr eingebucht werden mußten. Eine weitere Gefahr bestand darin, daß während des Offenhaltens der Bücher Beträge für das abgelaufene Jahr irrtümlich gebucht wurden, die tatsächlich das laufende Jahr betrafen.

Da nach den Erfahrungen der doppelten kaufmännischen Buchführung eine genaue Abgrenzung der Erfolgsposten innerhalb der einzelnen Betriebsperioden die Untersuchung der wirtschaftlichen Verhältnisse eines Betriebes wesentlich erleichtert, häufig überhaupt erst möglich macht, halte ich bei den öffentlichen Betrieben schon aus diesem Grunde den Einbau von ähnlichen Abgrenzungen in die zeitige Kameralbuchführung gleichfalls für notwendig, allerdings mit den entsprechenden Abwandlungen.

Wenn auch die Kameralistik zur Zeit kein einheitliches Bild bietet, soviel steht fest: als Geldrechnung ist sie keine reine Ist-Rechnung, wie Nichtkenner immer wieder von ihr behaupten möchten; sie ist vielmehr von Anfang an nach den Grundsätzen der Sicherheit und Verantwortlichkeit zu einer Soll-, Ist- und Reste-Rechnung ausgestaltet worden. Die Methode der alljährlichen Errechnung von am Jahresschluß verbliebenen Zahlungsresten mit Hilfe der „Sollstellung des laufenden Jahres“ und ihre Übertragung in das neue Haushaltjahr als „Reste aus Vorjahren“ begründet an sich schon das Vorhandensein einer genauen Abgrenzung des rechnerischen Erfolges in der Haushaltrechnung des abgelaufenen Jahres. Die Übereinstimmung dieses Erfolges mit dem tatsächlichen, also wirtschaftlichen Erfolg, ist jedoch in einzelnen Fällen von gewissen Voraussetzungen abhängig.

## Der stichtaggerechte Abschluß in der Haushaltrechnung

An Stelle der bisherigen Gepflogenheit, die Bücher im neuen Jahre noch eine Zeit lang offen zu halten, muß bei den öffentlichen Betrieben mit Kameralbuchführung der stichtag-

gerechte Abschluß eingeführt werden, d. h. die kameralistischen Kassen-, Tage- und Sachbücher, sowie die zugehörigen Vorschuß- und Verwahrungsbücher müssen jeweils am letzten Tage der ablaufenden Betriebsperiode abgeschlossen werden. Als Folgeerscheinung bei erstmaliger Einführung des stichtaggerechten Abschlusses dürfte sich bei einigen Einnahme- und Ausgabeposten in der Haushaltrechnung eine nicht unwesentliche Erhöhung der Zahlungsreste und eine entsprechende Ermäßigung des Zahlungs-Ists am Jahreschluß ergeben; bisweilen dürfte auch die Liquidität am Stichtag verschlechtert erscheinen. Das alles ist jedoch völlig belanglos, da es sich beim stichtaggerechten Abschluß stets nur um ein Augenblicksbild des Vermögensstandes und der Liquidität handeln kann.

Durch den stichtaggerechten Abschluß der Bücher soll eine zeitliche Trennung des abgelaufenen Rechnungsjahres von dem neuen Jahre zwecks Darstellung der Betriebsgebarung innerhalb der abgelaufenen Betriebsperiode und des Vermögensstandes am Schlusse der Periode erreicht werden.

### Entstehung und Erfassung der Grenzfälle

Da die betrieblichen Werte, Aufwendungen und Erträge, sich bei einer Unternehmung in ständigem Fluß befinden, ist eine scharfe Abgrenzung einzelner Geschäftsfälle hierbei nicht immer möglich. Manche Aufwendungen und Erträge der abgelaufenen Periode sind noch nicht endgültig erledigt, während andere bereits in die neue Periode hineinreichen.

Um diesen betrieblichen Wertebau nicht nur rechnerisch, sondern auch wirtschaftlich auf die beiden Perioden richtig zu verteilen oder abzugrenzen, müssen für solche unerledigten Geschäftsfälle am Bilanzstichtage Berichtigungsposten in die Rechnung des abgelaufenen Jahres eingesetzt werden. Ihre absichtliche Außerachtlassung könnte in gewissen Fällen auch bei der Kameralrechnung als gewollte Bilanzverschleierung aufgefaßt werden.

### Der kameralistische Vermögensausweis

Für die alljährliche Rechnungslegung wird der Haushaltrechnung über Einnahmen und Ausgaben seit längerer Zeit stets ein „Vermögensausweis“ beigegeben. Dieser setzt sich einerseits aus den einzelnen Vermögensbeständen, andererseits aus den Schuldenbeständen, sowie dem als Unterschied zwischen beiden Bestandsarten ermittelten Reinvermögen zusammen und wird durch Inventur jeweils am Jahreschluß festgestellt. Aus dem richtig geführten kameralistischen Vermögensausweis läßt sich ohne weiteres die Bilanz der doppelten kaufmännischen Buchführung ableiten. Es müssen also die eingangs als Besonderheit der doppelten Buchführung beschriebenen Erfolgsposten, die ebenso im kameralistischen Geschäftsbetrieb vorkommen, am Jahreschluß zusätzlich im Vermögensausweis des abgelaufenen Jahres verankert werden.

Durch den Einbau dieser Berichtigungsposten wird der Vermögensausweis zwangsläufig zu einer regelrechten (kaufmännischen) Bilanz ausgestaltet, bei welcher die Vermögensbestände einschließlich der aktiven Grenzposten die Aktivseite, die Schulden und das Eigenkapital einschließlich der passiven Grenzposten die Passivseite der Bilanz bilden und der rechnerisch ermittelte Unterschied zwischen beiden Bilanzseiten den Bilanzgewinn oder Bilanzverlust ergibt, der auch Reingewinn oder Reinverlust genannt werden kann. Wenn die Summe der Passivseite größer als die der Aktivseite ist, wird der Unterschiedsbetrag zum Ausgleich auf die Aktivseite als Bilanzverlust, im andern Falle auf die Passivseite als Bilanzgewinn verbucht.

Da schon bei mittelgroßen Betrieben am Jahreschluß stets eine größere Anzahl Einnahmen und Ausgaben für das fol-

gende Jahr vorkommt, müssen diese Posten in einem besondern Buch gesammelt werden und erscheinen dann in der Bilanz nur in zwei Schlußsummen

a) als aktive Abgrenzposten (Ausgaben für das folgende Jahr) auf der Aktivseite und

b) als passive Abgrenzposten (Einnahmen für das folgende Jahr) auf der Passivseite.

Unzulässig und falsch wäre es, eine Saldierung der Aktivposten mit den Passivposten der Rechnungsabgrenzung vorzunehmen; denn jede Vermehrung der Bilanzaktiva erhöht, jede Vermehrung der Bilanzpassiva vermindert das Eigenkapital. Daraus folgt hinsichtlich der Wirkung dieser Berichtigungsposten, daß die passiven Abgrenzposten stets wie Gewinn vermindern, die entsprechenden aktiven wie Gewinn ergänzend auf das ablaufende Jahr, in dessen Bilanz sie erscheinen, wirken müssen. Daher müßte also eine Saldierung der beiderseitigen Abgrenzposten den richtigen Ausweis der Vermögens- bzw. der Schuldenbestände in Frage stellen.

### Gruppeneinteilung der Grenzfälle in der Kameralrechnung

In der Praxis einer größeren öffentlichen Körperschaft hat sich — entgegen den kaufmännischen Grundsätzen — für die kameralistischen Buchungen der Grenzfälle folgende Unterscheidung als notwendig und zweckmäßig erwiesen:

1. Gewinn-Einnahmen und Verlust-Ausgaben im laufenden Jahre für das folgende Geschäftsjahr (gleichbedeutend mit den Transitoren in der kaufmännischen Bilanz nach *Leitner*). Diese Beträge, die zwar im laufenden Jahre vereinnahmt oder verausgabt werden, aber den Erfolg des abgelaufenen Geschäftsjahres nicht beeinflussen, bucht der Kameralist als tatsächliche Posten, die der Rechnungsabgrenzung dienen, und zwar der Übersichtlichkeit wegen in einem besondern Buch, dem eigens hierfür angelegten Rechnungsabgrenzungsbuch. Diese Beträge gehen also nicht durch die Erfolgsrechnung des laufenden Jahres.

2. Gewinn-Einnahmen und Verlust-Ausgaben, die wohl das laufende Geschäftsjahr betreffen, aber erst im neuen Geschäftsjahr ihre Erledigung finden können (gleichbedeutend mit den Antizipationen nach *Leitner*).

Diese Geschäftsfälle, obwohl im kaufmännischen Sinne auch Posten der Rechnungsabgrenzung sind, wie es der Wesensart der Kameralrechnung als Soll-, Ist- und Reste-Rechnung entspricht, als Forderungen bzw. als Schulden (Rücklagen) des alten Geschäftsjahres an das neue Jahr zu buchen; kameralistisch gesprochen handelt es sich hier um einfache Einnahme- bzw. Ausgabereste des ablaufenden Jahres.

Die Einnahmen an Beiträgen, Zinsen und Mieten (die Einnahmereste) bucht der Kameralist nicht im Rechnungsabgrenzungsbuch, sondern sofort bei den entsprechenden Titeln (Konten) als Einnahme. Der Erfolg des Jahres wird also um diese Beträge höher. In der Bilanz erscheinen dann diese Beträge als Forderungen an Beiträgen, Zinsen und Mieten, gehen also nicht durch das Rechnungsabgrenzungskonto.

Die Schulden an das neue Jahr (die Ausgabereste) bucht der Kameralist in der Erfolgsrechnung in einem besondern Titel (Verbindlichkeiten, Rücklagen) als Ausgabe. Der Erfolg ist also um diese Beträge geringer. In der Vermögensrechnung sind diese Beträge in dem Titel Verbindlichkeiten auf der Einnahmeseite zu buchen (fiktive Buchungen). In der Bilanz erscheinen die Beträge als Schulden an die kommende Geschäftszeit.

Als Rechnungsabgrenzungsposten für die Bilanz verbleiben also in der Kameralrechnung nur die Einnahmen und Ausgaben des laufenden Jahres für das folgende Jahr.

### Erläuterungen an praktischen Beispielen

Die in der Aufstellung 1 aufgeführten praktischen Beispiele, die die Wesensart und den Einbau der Erfolgsposten am Jahreschluß in die Kameralrechnung veranschaulichen sollen, dürften sich wie folgt gruppieren:

#### a) Rechnungsabgrenzungsposten

##### 1. als aktive Abgrenzungsposten:

die am Ende des abgelaufenen Rechnungsjahres bereits geleisteten Ausgaben für das neue Jahr; beispielsweise alle im Dezember für das neue Jahr vorausgezahlten Renten, Gehälter, Mieten, Versicherungsgebühren, Zinsen u. ä.

##### 2. als passive Abgrenzungsposten:

die als Einnahmen im alten Jahr bereits für das neue Jahr im voraus empfangenen Mieten, Zinsen, Beiträge u. ä.

#### b) Forderungen bzw. Schulden (als Reste)

##### 1. als Aktivposten:

die Einnahmen, die wirtschaftlich ins abgelaufene Rechnungsjahr gehören, aber noch nicht eingegangen sind, sondern erst im neuen Jahre vereinnahmt und in der Rechnung des neuen Jahres als Einnahmen verbucht werden. Solche Beispiele sind: Beiträge für Dezember des abgelaufenen Jahres, die erst im Januar des neuen Jahres eingenommen werden. Hypothekenzinsen für das alte Jahr, die erst im neuen Jahre fällig werden. Nachträglich zu zahlende Miete, Pacht, Geld- und Wertpapierzinsen für das alte Jahr, wenn sie erst im neuen Jahre eingenommen werden.

##### 2. als Passivposten:

die im alten Jahre entstandenen, aber erst im neuen Jahre zu bezahlenden und als Ausgaben in der neuen Haushaltrechnung zu verbuchenden Kosten, Löhne, Gratifikationen, Schäden u. ä.

#### Grenzfälle, die über beide Betriebsperioden laufen

Bisweilen muß für einen Geschäftsfall, dessen wirtschaftlicher Ablauf sich über beide Betriebsperioden erstreckt, dessen rechnerische Erfassung aber nur in einer Periode erfolgt, der zugehörige Wert des Berichtungspostens vor dem Einsetzen in die Bilanz für die abgelaufene Betriebsperiode erst errechnet werden.

Wenn beispielsweise am stichtaggerechten Abschluß zum 31. Dezember die Arbeiterlohnwoche mit drei Arbeitstagen ins alte Jahr und zwei Arbeitstagen ins neue Jahr fällt, und wenn in einem solchen Falle die für die gesamte Woche fällige Lohnung erst im neuen Jahr gezahlt und in der Haushaltrechnung des neuen Jahres als Ausgabe verbucht wird, gehören für die Darstellung des tatsächlichen Erfolges des abzuschließenden Rechnungsjahres drei Fünftel der im Januar gezahlten Lohnsumme als Passivposten in die Bilanz des alten Jahres (Beispiel 6).

Beim achten Beispiel handelt es sich um ein ausgeglichenes Darlehn von 280 000 RM zu 4 % Zinsen mit halbjährlichen Zinszahlungsterminen zum 1. August und 1. Februar. Die Halbjahreszinsen in Höhe von 5600 RM gehen am 1. Februar für die Zeit vom 1. August des alten Jahres bis 31. Januar des neuen Jahres ein und werden in der Rechnung des neuen Jahres als Einnahmen gebucht. In dem Betrage von 5600 RM sind die Zinsen für fünf Monate (August bis einschließlich Dezember) des alten Jahres in Höhe von  $\frac{5}{6}$  mal 5600 RM enthalten, und nur  $\frac{1}{6}$  des Betrages für den Monat Januar gehört in das neue Jahr hinein. Der Teilbetrag von

$\frac{5}{6}$  mal 5600 RM = 4666,66 RM muß unter dem Titel „Darlehnszinsen“ als Aktivposten in die Erfolgsrechnung und in die Bilanz des alten Jahres eingesetzt werden.

Eine Ausgabe kann auch für beide Rechnungsjahre im voraus entrichtet werden. Beispielsweise werden am 30. Juni 1937 für die Zeit vom 1. Juli 1937 bis 31. Dezember 1938: 16 000 RM Beiträge im voraus bezahlt. Davon sollen für die sechs Monate 1937 je 1000 RM, der Rest von 10 000 RM für das Geschäftsjahr 1938 anteilig verrechnet werden. Lösung: Für die Rechnungsabgrenzung müssen 10 000 RM im Jahre 1937 verauslagte Beiträge für 1938 als Ausgabe in die Rechnungsabgrenzung und als Aktivposten in die Bilanz 1937 eingesetzt werden (Beispiel 2).

Derselbe Geschäftsfall wie oben soll als Einnahme durchgeführt werden. Lösung: Die Rechnungsabgrenzung in Höhe von 10 000 RM gelangt als Einnahme auf das Rechnungsabgrenzungskonto und als Passivposten in die Bilanz 1937 (Beispiel 4).

#### Grundsätzliches für die kameralistische Buchung der Rechnungsabgrenzung

Die Buchungen der praktischen Beispiele spielen sich folgendermaßen ab:

#### a) bei den aktiven und passiven Abgrenzungsposten (Beispiele 1 bis 4)

Die Eintragungen im Rechnungsabgrenzungskonto gehen nicht erst durch die Erfolgsrechnung, sondern sind genau so wie die später noch besonders zu behandelnden Verwahrungen und Vorschüsse nur im Vermögen im Titel „Verbindlichkeiten“ zu buchen, und zwar Einnahmen als Einnahmen und Ausgaben als Ausgaben.

Durch die Verbuchung im Titel „Verbindlichkeiten“ erhöhen die Einnahmen wohl den Vermögensbestand und die Ausgaben vermindern ihn, aber es erfolgt nicht eine wirkliche Vermögensmehrung oder -minderung, sondern durch den Titel „Verbindlichkeiten“ ist die Auswirkung entgegengesetzt. Es ist also Geld für fremde Rechnung (für das nächste Jahr) eingenommen bzw. verausgabt worden, und es sind demnach in der Bilanz Einnahmen der Rechnungsabgrenzung „Schulden“ und Ausgaben „Forderungen“ des alten Geschäftsjahres an das neue Jahr.

Einnahmen der Rechnungsabgrenzung und Verwahrungen erhöhen zwar die Vermögenswerte des alten Jahres, sind aber tatsächlich Schulden, da sie im Titel „Verbindlichkeiten“ verbucht sind. Bei den Ausgaben der Rechnungsabgrenzung und den Vorschüssen ist der Vorgang umgekehrt, es sind also Forderungen.

#### b) bei den Forderungen und Schulden (Beispiele 5 bis 8)

Da bei der kameralistischen Buchführung das Vermögen im Laufe des Jahres nicht (wie bei den Konten der doppelten Buchführung) mit jeder Einnahme und Ausgabe buchhaltungsmäßig verändert wird, sondern nur am Jahreschluß durch Inventur und Übertragung des Gewinnes bzw. des Verlustes aus der Erfolgsrechnung, wirken sich die Buchungen 7 und 8 in der Erfolgsrechnung und in der Bilanz aus. In der Erfolgsrechnung sind diese Beträge Einnahmen und vermehren den Erfolg, werden also als höherer Überschuß der Erfolgsrechnung in der Vermögensrechnung mit vortragen und bilden dann in der Bilanz Forderungen an Beiträgen, Zinsen und Miete.

Die Buchungen zu 5 und 6 werden in der Erfolgsrechnung in einem besondern Ausgabebetitel „Verbindlichkeiten“ gebucht und müssen, da sie den in die Vermögensrechnung zu übertragenden Erfolg vermindern, in der Vermögensrechnung

**Aufstellung 1. Beispiele für den Einbau der Erfolgsposten in die Kameralrechnung**

Buchungsinhalt	Rechnungsabgrenzungskonto 1937		Erfolgsrechnung 1937		Vermögens-Bestandsrechnung 1937		Bilanz 1937		Erfolgsrechnung 1938	
	Einnahmen	Ausgaben	Einnahmen	Ausgaben	Einnahmen	Ausgaben	Forderungen	Schulden	Einnahmen	Ausgaben
<b>A) Aktive und passive Abgrenzposten</b>							(Aktive Abgrenzposten)	Passive Abgrenzposten)		
1. Ausgabe: 40 000 RM Gehälter sind im Dezember 1937 für Januar 1938 vorausgezahlt worden.	—	40 000	—	—	—	40 000	40 000	—	—	40 000
2. Ausgabe: 16 000 RM Beiträge sind am 30. 6. 1937 für die Zeit vom 1. 7. 1937 bis 31. 12. 1938 vorausgezahlt worden; davon für 1937 je Monat 1000 RM, der Rest von 10 000 RM für das Jahr 1938	—	10 000	—	—	—	10 000	10 000	—	—	10 000
3. Einnahme: 20 000 RM Miete sind Ende Dezember 1937 für 1938 voraus eingonnenen worden.	20 000	—	—	—	20 000	—	—	20 000	20 000	—
4. Einnahme: Derselbe Geschäftsfall wie zu 2, jedoch als Voraus-Einnahme 1937 für 1938.	10 000	—	—	—	10 000	—	—	10 000	10 000	—
	30 000	50 000	—	—	30 000*	50 000*	50 000*	30 000*	30 000	50 000
<b>B) Forderungen und Schulden (Reste)</b>			Einnahmen (Forderungen)	Ausgaben (Schulden)	Einnahmen	Ausgaben	Forderungen	Schulden	Einnahmen Anfang des Jahres 1938	Ausgaben Jahres 1938
5. Ausgabe: 30 000 RM Baukosten aus 1937 werden erst Anfang 1938 gezahlt	—	—	—	30 000	30 000 (Titel: Verbindlichkeiten, Rücklagen)	—	—	30 000	30 000 (Obernahme aus 1937)	30 000 (Ausgabe im Jahre 1938)
6. Ausgabe: 150 000 RM Lohn werden für die Jahresgrenzwoche 1937/38 Anfang Januar 1938 gezahlt; davon gehören 90 000 RM in den Dezember 1937.	—	—	—	90 000	90 000 (Titel: Verbindlichkeiten, Rücklagen)	—	—	90 000	90 000 (Obernahme aus 1937)	150 000 (Ausgabe im Jahre 1938)
7. Einnahme: 10 000 RM Hypothekenzinsen für 1937 werden erst Anfang 1938 eingenommen.	—	—	10 000	—	—	—	10 000	—	10 000 (abgesetzt 1937)	—
8. Einnahme: 5 600 RM Zinsen werden aus Darlehn in Höhe von 280 000 RM für die Zeit vom 1. 8. 37. bis 31. 1. 38 am 1. 2. 1938 eingenommen.	—	—	4 666	—	—	—	4 666	—	4 666 (abgesetzt 1937)	—
					Titel: Verbindlichkeiten 1937				Vermögensbestände Anfang 1938	
<b>C) Vorschüsse und Verwahrungen</b>					Verwahrungen	Vorschüsse	Forderungen Vorschüsse	Schulden Verwahrungen	Verwahrungen	Vorschüsse
9. Verwahrungen: Ruhegehaltsbezüge hinterlegt, weil Pensionär unbekannt verzogen	—	—	—	—	500	—	—	500	500	—
10. Vorschußsaldo: nach Abzug der Rechnungsbeträge für gelieferte Pläne	—	—	—	—	—	2 500	2 500	—	—	2 500
11. Vorschußreste für Schreibstubenaufwand	—	—	—	—	—	1 250	1 250	—	—	1 250

\*) = nur Schlusssummen buchen

in dem Titel „Verbindlichkeiten“ als Einnahme erscheinen. In der Bilanz sind sie dann als Verbindlichkeiten unter den Schulden zu führen.

### **Übertragung der Rechnungsabgrenzungen ins neue Jahr (1938)**

Zu a) Anschließend bleibt noch festzustellen, daß die kameralistischen Abgrenzposten (Beispiele 1 bis 4) in die für das Jahr 1938 neu zu eröffnenden Erfolgskonten unmittelbar nach Abschluß der alten Rechnungsperiode vorgetragen werden müssen, weil sie am Schlusse des neuen Geschäftsjahres (31. Dezember 1938) für die Ermittlung des Reingewinnes im neuen Jahr berücksichtigt werden müssen. Die Sollposten in der Bilanz (Forderungen) des alten Jahres werden bei der Hinübernahme ins neue Jahr zu Habenposten und die Habenposten (Schulden) zu Sollposten im neuen Jahr. Kameralistisch gesprochen wirken sich die Forderungen an das neue Jahr in der alten Bilanz 1937, übertragen ins neue Jahr, auf dem zuständigen Erfolgskonto als Ausgabe im Jahre 1938 aus, und umgekehrt die Schulden 1937 als Einnahme im Jahre 1938.

Zu b). Für 1938 ist wie folgt zu buchen:

Anfang 1938 sind alle Forderungen (Beispiele 7 und 8) an Beiträgen, Zinsen und Miete bei den entsprechenden Titeln rot abzusetzen und die im Laufe des Jahres eingehenden Beträge in Einnahme zu stellen.

Durch das Absetzen der Beitragsforderungen usw. aus 1937 in der Rechnung 1938 werden in der Rechnung 1938 also nur die wirklichen Beträge vereinnahmt.

Die sämtlichen in der Bilanz 1937 als „Verbindlichkeiten, Rücklagen“ für Baukosten, Löhne usw. passivierten Schulden (Beispiele 5 und 6) werden Anfang 1938 in Einnahme gestellt. Die im neuen Jahre zu buchenden Ausgaben für die Rücklagen des alten Jahres werden im neuen Jahre als Ausgaben gebucht. Die wirklichen Ausgaben fürs neue Jahr werden wie folgt errechnet: Ausgabe 1938 ab Rücklage aus 1937, hierzu Rücklage für 1938.

### **Posten der Vorschuß- und Verwahrungsbücher am Jahreschluß**

Gewisse Geschäftsfälle werden, wenn ihre Abwicklung sich über eine längere Zeit erstreckt oder besondere Schwierigkeiten bereitet (oder auch aus sonstigen außerordentlichen Gründen), schon bei ihrer Entstehung in den kameralistischen Vorschuß- oder Verwahrungsbüchern verbucht und werden mitunter von einem Jahr zum andern in die neuen zugehörigen Bücher bis zu ihrer endgültigen Erledigung hinübergenommen. Beispielsweise müssen bereits fällige und im Sachbuch als Ausgabe gebuchte Ruhegehaltsbezüge für längere Zeit als Einnahme im Verwahrungsbuch hinterlegt werden, wenn nicht ermittelt werden kann, wohin der Empfangsberechtigte verzogen oder ob er überhaupt noch am Leben ist. Dieser Betrag gehört am Jahreschluß als Verwahrungsgeld für Pensionär X auf die Passivseite der Bilanz des alten Jahres und wird ins neue Verwahrungsbuch genau so wie im alten Jahr übertragen. Das ist also kein Posten der Rechnungsabgrenzung, weil dieser Geschäftsfall durch Fälligkeit und Buchung bereits seine Erledigung gefunden hat bzw.

alle Monate seine Erledigung findet und nunmehr nur noch ein verbliebener Zahlungsrest geworden ist, solange sein Empfänger nicht ermittelt werden kann (Beispiel 9).

Ein öffentlicher Betrieb stellt einem andern Betrieb für Anfertigung von bestimmten Plänen einen größeren Vorschuß zur Verfügung und ordnet hierbei an, daß im Vorschußbuch jeweils bei Ablieferung von Teilaufträgen der Gegenwert mit dem Vorschuß verrechnet werden soll.

Da die Anfertigung von Plänen zu den betrieblichen Aufwendungen des öffentlichen Betriebes gehört, muß die Summe der am Jahreschluß auf dem Vorschußkonto aufgelaufenen Rechnungsbeträge als Aufwand in die Erfolgsrechnung eingesetzt werden, der verbleibende Vorschußrest wird als gewöhnlicher Vorschußrest (Vorauszahlungsrest) in der alten Bilanz unter den Vermögensbeständen aufzuführen sein, nicht aber als Rechnungsabgrenzungsposten erscheinen dürfen (Beispiel 10).

Von einem öffentlichen Betrieb erhalten die unteren Verwaltungsorgane zur Bestreitung ihres Schreibstubenaufwandes während des Geschäftsjahres nach Bedarf Vorschüsse. Diese Vorschüsse werden jeweils ins Vorechsbuch von dem öffentlichen Betrieb eingetragen. Zum stichtaggerechten Jahresabschluß haben die Verwaltungen die verbliebenen Jahresreste, die ihnen für die gleichen Zwecke im neuen Jahre belassen werden, dem Betriebe zu melden. Die im Vorechsbuch als Salden festgestellten Reste sind als Kassenreste des öffentlichen Betriebes in der alten Bilanz unter den Vermögensbeständen auszuweisen (Beispiel 11).

Aus diesen drei Beispielen ist zu erkennen, daß die im Vorschuß- oder Verwahrungsbuch abzuwickelnden Geschäftsfälle nicht als Rechnungsabgrenzungsposten, sondern als Zahlungsreste angesprochen werden müssen, daß aber ihre Salden am Jahreschluß ebenfalls in die alte Bilanz hineingehören, und zwar die Vorschüsse auf die Aktivseite und die Verwahrungen auf die Passivseite. Im Vermögensausweis sind sie unter „Verbindlichkeiten“ in der umgekehrten Weise zu buchen (Vorschüsse als Ausgabe, Verwahrungen als Einnahme).

Im Anschluß an den bekannten Wirtschaftlichkeitserlaß des Reichs- und Preußischen Wirtschaftsministers vom 12. 11. 1936 wird in den „Grundsätzen für Buchhaltungsrichtlinien“ der RKW-Mitteilungen vom November 1937 festgestellt, daß „die Buchführung im Regelfalle die doppelte kaufmännische oder eine gleichwertige kameralistische Buchführung sein muß“.

Die Gleichwertigkeit der Kameralrechnung erscheint mir unlegbar gegeben, einmal durch den einheitlichen schematischen Aufbau der kameralistischen Haushaltrechnung über Einnahmen und Ausgaben gemäß ihrer Wesensart als Soll-Ist- und Reste-Rechnung und durch Posten-Gliederung in erfolgswirksame und erfolgsunwirksame Geschäftsfälle, zum andern durch die Möglichkeit ihrer Ableitung zu einem regelrechten kaufmännischen Jahresabschluß und nicht zuletzt durch den hierselbst behandelten stichtaggerechten Abschluß und die einwandfreie, kaufmännischen Grundsätzen entsprechende Rechnungsabgrenzung.

[3426]

# ARCHIV FÜR WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

## Die grundsätzlichen Unterschiede im Aufbau des Kontenplanes und ihre Auswirkungen auf die Gestaltung und Handhabung des Rechnungswesens II

Ein Beitrag zur zwischenbetrieblichen Gemeinschaftsarbeit der gewerblichen Wirtschaft

Von Dr.-Ing. OTTO BREDT, Berlin

*Im ersten Teile des Beitrages (vgl. Maiheft S. 161 ff.) habe ich die folgenden drei typischen Formen von Kontenplänen an Hand eines gemeinsamen Zahlenbeispiels erläutert und zum Vergleich gestellt:*

*a) die gemischte Kapital- und Betriebsrechnung mit Kostenstellenkonten nach Schmalenbach (Aufstellung 1),*

*b) die gemischte Kapital- und Betriebsrechnung mit gesondertem Betriebsabrechnungsbogen gemäß Erlaß vom 11. November 1937 (Aufstellung 2 und 2 a),*

*c) die reine Kapitalrechnung mit gesonderter Kostenstatistik und Betriebsrechnung (Aufstellung 3 und 3 a).*

*In den nachstehenden Abschnitten sollen die Bedeutung des Betriebsabrechnungsbogens (Kostenstatistik) und der Betriebsrechnung als Mittel eines zusammenhängend aufgebauten betrieblichen Rechnungswesens erörtert und im Anschlusse hieran die grundsätzlichen Unterschiede im Aufbau der behandelten Kontenpläne noch einmal zusammenfassend dargestellt werden.*

### 2. Betriebsabrechnungsbogen (Kostenstatistik) und Betriebsrechnung als Mittel des Rechnungswesens

Bereits im ersten Abschnitte habe ich darauf hingewiesen, daß der Schmalenbach-Kontenplan die Ermittlung und Aufgliederung nach Aufwandsarten, Kostenarten, Kostenstellen, Kostenträgern und Erlösen auf rein buchhalterischem Wege in acht verschiedenen Kontenklassen vorsieht.

Demgegenüber schaltet der Erlaß-Kontenplan die kontennmäßige Ermittlung und Aufgliederung nach Aufwands-

arten (vgl. hierzu die Ausführungen auf S. 164, linke Spalte, dritter Absatz) und Kostenstellen aus der Buchhaltung aus. Statt dessen werden auf der einen Seite in einer besondern Kontenklasse 2 die kalkulatorischen Abgrenzungen zwischen den tatsächlich in der Buchhaltung anfallenden Aufwendungen und den artmäßig gegliederten Kosten der Kontenklasse 4 (vgl. Aufstellung 2) verbucht. Auf der andern Seite werden die in der Kontenklasse 4 verbuchten Kostenbeträge in den sogenannten Betriebsabrechnungsbogen zwecks Aufgliederung nach Kostenstellen übernommen.

In der Aufstellung 2 a habe ich in vereinfachter Form, jedoch zwecks besserer Verständlichkeit dem Zahlenbeispiel der Aufstellung 2 angepaßt, einen Betriebsabrechnungsbogen wiedergegeben, wie er im Zusammenhange mit dem Erlaß-Kontenplane vielfach gebraucht wird (vgl. hierzu die vom RKW veröffentlichten Beispiele von Betriebsabrechnungsbogen).

Die aus der Buchhaltung (vgl. die Kontengruppennummern der Spalte a) übernommenen, nach Kostenarten (Spalte b und c) gegliederten Gesamtbeträge (Spalte d) werden der Gliederung der betreffenden Firma entsprechend auf mehr oder weniger weit unterteilte Kostenstellen „verteilt“ und „stellenweise“ zusammengezogen (Spalten e bis k). Hierbei werden in manchen Fällen — wie in Aufstellung 2 a vorgesehen — die Fertigungslöhne aus der Kostenverteilung selbst herausgenommen und als Bezugsgröße zweck Errechnung des betreffenden „Gemeinkostenzuschlags“ verwandt. In andern Fällen sind sie in der Verteilung der direkten Kosten enthalten, so z. B. in der Regel dort, wo die Kostenätze auf reiner Mengengrundlage errechnet werden.

Die Gesamtkosten der allgemeinen, Hilfs- und Nebenbetriebe (Spalte f) werden zumeist nach bestimmten „Schlüsseln“ auf die Hauptbetriebe od. dgl. „umgelegt“<sup>9)</sup>. Hierbei fängt man zweckmäßigerweise mit der auf die Mehrzahl der andern Stellen umzulegenden

<sup>9)</sup> Unter „Umlagen“ verstehe ich die schlüsselmäßige Verteilung der auf der betreffenden Stelle anfallenden Gesamtkosten in der Weise, daß ein Restbetrag auf der „umgelegten“ Stelle nicht verbleibt.

### Aufstellung 2a. Vereinfachtes Beispiel einer Kostenstatistik (Betriebsabrechnungsbogen) im Anschluß an eine gemischte Kapital- und Betriebsrechnung

Ober-nommen aus Konten-gruppe	Kostenarten (Gruppen zusammengefaßt)		Gesamt-kosten	1. Haupt-betriebe	2. Neben-betriebe (ohne 3)	3. Materiallager		4. Verwaltung	5. Vertrieb
	Nr.	Bezeichnung				R	A		
a	b	c	d	e	f	g	h	i	k
40	1	Material . . . . .	57	22	—	—	—	—	35
		und zwar							
	10	Material R . . . . .	7	5	—	—	—	—	2
	11	Material A . . . . .	13	2	—	—	—	—	11
	13	Halbfabrikate . . . . .	15	15	—	—	—	—	—
	14	Fertigfabrikate . . . . .	22	—	—	—	—	—	22
43	2	Personal . . . . .	220	130	26	3	1	20	40
	21	abzüglich Fertigungslöhne . . . . .	90	90	—	—	—	—	—
		verbleibt . . . . .	130	40	26	3	1	20	40
45	3	Sonstiges . . . . .	300	55	15	6	4	19	201
46	8	Abschreibungen . . . . .	30	15	10	1	—	1	3
	Sa.	Direkte Kosten ohne Fertigungslöhne . . . . .	517	132	51	10	5	40	279
	Sa.	Schlüsselmäßig umgelegte Kosten . . . . .	—	51	—	—	—	—	—
	Sa.	Gesamt-Istkosten ohne Fertigungslöhne . . . . .		183	—	Sa. 15		40	279
		Fertigungslöhne . . . . .		90		—		—	—
		Materialverbrauch . . . . .		—		400		—	—
		Warenumsatz . . . . .		—		—		1000	1000
		Gemeinkostenzuschlag in % . . . . .		rd. 203		3,75		4,0	27,9
		Angesetzt sind in den Verrechnungskonten . . . . .		52		53		54	55
			%	rd. 203		5,0		2,5	29,4

Stelle an und geht dann von dieser der Reihe nach auf die entsprechenden folgenden Stellen über. Zuletzt wird der Kostenanfall der Stelle umgelegt, deren Kostenbetrag auf die geringste Anzahl von andern Stellen zu verteilen ist. Das typische Kennzeichen einer derartigen Umlegung ist daher die sich nach unten verengende Treppe (Spalte f unten). Auf die Schwierigkeiten, die das schlüsselmäßige Umlegen der Kosten mit sich bringt, kann ich hier nicht näher eingehen.

Die Gesamt-Istkosten, die sich nach Umlegung der betreffenden Kosten der Nebenbetriebe od. dgl. auf die Stellen der Hauptbetriebe usw. ergeben, werden sodann zu den Werten in Beziehung gesetzt, zu denen sie vom Standpunkte der Kalkulation und „Verrechnung auf die Kostenträger“ aus (vgl. die Kontenklassen 5 und 7 in Aufstellung 2) gehören. Die Kosten der einzelnen Hauptbetriebe werden hierbei zu den Fertigungslöhnen (Spalte e), Fertigungszeiten oder Fertigungsmengen in Beziehung gesetzt, die Kosten der Materiallager zum Materialverbrauch (Spalte g und h), die Kosten der Verwaltung und des Vertriebes zum Warenumsatz (Spalte i und k) usw.

Der Anschluß an Kontenplan und Buchhaltung erfolgt von hier aus nun derart, daß entweder die so ausgewerteten Istsätze als Gemeinkostenzuschläge od. dgl. einerseits auf den Halbfabrikatekonten bzw. den einzelnen in ihnen enthaltenen Aufträgen (Kontengruppe 70), andererseits auf den betreffenden „Verrechnungskonten“ (Kontengruppe 52 bis 55) verbucht werden. Oder es gelangen Durchschnitts- bzw. Sollsätze hier zur Verbuchung, die auf Grund früherer Istkostensätze oder Planungen errechnet worden sind und an Hand der neu ausgewerteten Ist-sätze für zukünftige „Verrechnungen“ berichtigt werden. Da der unmittelbar oder mittelbar an Hand des Betriebsabrechnungsbogens zur Verbuchung gelangende „Verrechnungssatz“ der Gemeinkosten ohne unmittelbaren Anschluß an den buchhalterischen Kostenanfall (Kontenklasse 4) auf Grund eines neuen Buchungssatzes (Kontengruppe 70 bzw. 52/55) völlig unabhängig verbucht wird, ist es formell — wenn auch nicht materiell — gleichgültig, ob der „Ver-

rechnungssatz“ dem jeweiligen Ist entspricht oder nicht. Die Ausbuchung der in den Kontenklassen 4 und 5 anfallenden Soll- und Habenbeträge kann im Abschluß über das Abschluß-Sammelkonto 91 (Aufstellung 2) oder ein ähnliches Konto erfolgen.

Die Umschaltung zum und vom statistisch ermittelten, wenn auch im Ursprung der Zahlen buchhalterisch abgestimmten Betriebsabrechnungsbogen erfolgt somit im Erlaß-Kontenplane

- a) auf der einen Seite von den buchhalterisch festgehaltenen Kostenartenbeträgen (Kontenklasse 4),
- b) auf der andern Seite zu den Fabrikationskonten (Kontengruppe 70) und Erlöskonten (Kontengruppe 89) bzw. den Verrechnungskonten hierzu (Kontenklasse 5).

Der Anlaß, der seiner Zeit zu diesem engen, nur die Kostenstellenrechnung aus der Buchhaltung ausschaltenden Ausschnitte in Gestalt des Betriebsabrechnungsbogens führte, war das noch stark von Schmalenbachschen Gedankengängen beeinflusste Bestreben, die einzelnen Stufen der innerbetrieblichen Wertbildung soweit wie irgend möglich in Gestalt von Kostenarten-, Fabrikations- und Fertigfabrikatekonten laufend „buchhalterisch“ festzuhalten. Man glaubte damals noch, die Betriebsrechnung als laufende Rechnung in „Büchern“ als Betriebsbuchhaltung führen zu müssen und hatte die Möglichkeiten, die sich aus den Zusammenhängen des Rechnungswesens für seine Gestaltung und Handhabung ergaben, noch nicht erkannt. Die Folge davon war, daß man sich den einfachen und klaren Aufbau des Kontenplanes unnötig erschwerte und zudem, wie bereits im ersten Abschnitt erwähnt, die Vermengung von Tatsachen und Annahmen in die Rechnung der eigentlichen Buchhaltung trug, wodurch die letztere nur verwickelter und undurchsichtiger wurde.

In der reinen Kapitalrechnung gemäß meinem Vorschlage II (Aufstellung 3) setzt der Betriebsabrechnungsbogen (Kostenstatistik) be-

**Aufstellung 3a. Vereinfachtes Beispiel einer Kostenstatistik (Betriebsabrechnungsbogen) im Anschluß an reine Kapitalrechnung**

In Kapitalrechnung verbucht		Verrechnet		Arten (Gruppen zusammengefaßt)		Verrechneter Gesamtkostenbetrag	I. Arbeitskosten der Herstellung (Veredlung)			II. Kosten der Handlung (Verteilung)		
Kontengruppe	Betrag	in Warenverrechnung	unter Rückstellung	Nr.	Bezeichnung		Insgesamt	Hauptbetriebe	Nebenbetriebe	Insgesamt	Verwaltung	Verkauf
a	b	c	d	e	f	g	h	i	k	l	m	n
—	—	— 57	—	1	Material . . . . .	57	22	22	—	35	—	35
—	—	— 7	—	10	Material R . . . . .	7	5	5	—	2	—	2
—	—	— 13	—	11	Material A . . . . .	13	2	2	—	11	—	11
—	—	— 15	—	13	Halbfabrikate . . . . .	15	15	15	—	—	—	—
—	—	— 22	—	14	Fertigfabrikate . . . . .	22	—	—	—	22	—	22
50	210	—	— 10	2	Personal . . . . .	220	160	130	30	60	20	40
—	84	—	— 6	21	Fertigungslöhne . . . . .	90	90	90	—	—	—	—
51	280	—	— 28	3	Sonstiges . . . . .	300	80	55	25	220	19	201
—	—	—	— 30	8	Abschreibungen . . . . .	30	26	15	11	4	1	3
—	490	— 57	— 60	Sa.	Direkte Kosten . . . . .	607	288	222	66	319	40	279
—	—	15	—	0	Zwischenbetriebl. Verrechnungen	— 15	— 15	41	— 56	—	—	—
—	490	— 42	— 60	Sa.	Gesamt-Istkosten . . . . .	592	273	263	10	319	40	279
—	—	—	—	Sa.	Gesamt-Sollkosten . . . . .	—	250	250	—	—	—	—
Von den in Spalte c aufgeführten zwischenbetriebl. Verrechnungen entfallen auf Material R 10 Material A 5				Sa.	Kostendeckung . . . . .	—	23	13	10	Zu übertragen auf die Handlung (Hu) in der Betriebsrechnung, vgl. Heft 5/1938 S. 137 Bild 4 Ziff. 45		
					Zu übertragen sind die Gesamt-Sollkosten auf die Herstellung (Fabrikation Materialrechnung), vgl. Heft 5/1938 S. 137 Bild 4 Ziff. 25							

**Erläuterung zu Aufstellung 2a und 3a**

Die in der Aufstellung 2a ermittelten prozentualen Gemeinkostenzuschläge werden nicht nur für die Festlegung der Kalkulationssätze und die Überwachung der Arbeitsstellenergebnisse, sondern auch für die Verbuchung der „verrechneten“ Gemeinkosten in den Kontenklassen 5, 7 und 8 (vgl. Aufstellung 2 im Juniheft Seite 163) verwandt.

Die in der Aufstellung 3a ermittelten Sätze (in der Aufstellung nicht aufgeführt, vgl. Heft 8/1937 Seite 229, Aufstellung 3) dagegen dienen lediglich der Festlegung der Kalkulationssätze und Überwachung der Arbeitsstellenergebnisse. Sie werden also buchhalterisch weder in der Kapital- noch in der Betriebsrechnung verwandt.

reits beiden in der Haupt- und Geschäftsbuchhaltung aufgegliederten Aufwandsarten (Kontenklasse 5) ein. Er mündet auf der andern Seite in die Betriebsrechnung, die ihrerseits wiederum an die Kontenklassen 4 bis 8 der Kapitalrechnung angeschlossen ist (vgl. hierzu Heft 5/1938 Seite 131 ff.).

Einen derartigen Betriebsabrechnungsbogen (Kostenstatistik) habe ich in der Aufstellung 3a in vereinfachter Form wiedergegeben. Der Übergang von den artlich gegliederten Aufwendungen der Haupt- und Geschäftsbuchhaltung zu den in gleicher Weise gegliederten Kosten des Betriebsabrechnungsbogens (Kostenstatistik) wird nicht wie in Aufstellung 2a durch eine besondere Kontenklasse der Buchhaltung (Klasse 2), sondern durch eine Reihe von Vorspalten zur Kostenstatistik erreicht. Dadurch wird in einfacher Form eine einwandfreie Abstimmung zwischen Buchhaltung und Kostenstatistik gewährleistet, wobei gleichzeitig die Unterschiede der „Abgrenzungen“ dem Entstehungsbereich entsprechend, z. B. die Warenentnahmen unter Warenverrechnung (Spalte e), die Abschreibungen und sonstigen Abgrenzungen unter Rückstellung (Spalte d), ausgewiesen werden können.

Der Übergang vom Betriebsabrechnungsbogen (Kostenstatistik) zur Betriebsrechnung erfolgt im Anschlusse an die Istkosten, die nach den Bereichen der Herstellung (Arbeitskosten) und Handlung aufzugliedern und zu verrechnen sind. Hierbei werden die nicht in diese Bereiche gehörenden Kostenbestandteile durch zwischenbetriebliche Verrechnungen<sup>10)</sup> aus der Kostenstatistik ausgesondert (vgl. die Kosten, die im Betrage von 15 RM zu Lasten der Warenverrechnung für Materiallagerkosten zwischenbetrieblich verrechnet worden sind).

Die Verteilung der Gesamtkosten (Spalte g) auf die Abteilungs- und Stellengliederung der Firma (Spalte h bis n) erfolgt, nachdem die „Aufwendungen“ der Haupt- und Geschäftsbuchhaltung für die Zwecke der Betriebsrechnung und Kalkulation zu „Kosten berichtigt“ worden sind, in ähnlicher Weise wie bei dem Betriebsabrechnungsbogen der Aufstellung 2a.

Ein Unterschied besteht nur darin, daß in der Aufstellung 3a die Stellengliederung dem organisatorischen Aufbau der Firma angepaßt werden kann und muß. Dabei können die Gesichtspunkte der Zuschlagsermittlung und Kostenumlegung, die den Aufbau der Aufstellung 2a erheblich beeinflussen, infolge der Art der zwischenbetrieblichen Verrechnungen völlig ausgeschaltet werden.

Zunächst sind auch hier die „direkten Kosten“, d. h. die Kosten, die unter gewissen „Berichtigungen“ aus den Aufwendungen der Buchhaltung ermittelt werden, auf die einzelnen Abteilungen und Stellen der beiden Bereiche Herstellung und Handlung zu verteilen und dort abteilungs- bzw. stellenmäßig zusammenzuziehen. Sodann werden wechselseitig die von Stelle zu Stelle bzw. Abteilung zu Abteilung beanspruchten und gelieferten Leistungen, die zu einem Verrechnungspreis zu bewerten sind, zwischenbetrieblich verrechnet<sup>10)</sup>. Dabei werden gleichzeitig — wie bereits erwähnt — alle diejenigen Beträge aus den Bereichen der Herstellung (Arbeitskosten) und Handlung ausgegliedert, die ihrem Wesen nach nicht hierzu gehören. Als Gesamt-Istkosten fallen dann sowohl für die Herstellung (Arbeitskosten) als auch für die Handlung die entsprechenden Kosten heraus. Auf den zwischenbetrieblich in ihren Leistungen verrechneten Kostenstellen bleiben Über- oder Unterdeckungen stehen (vgl. z. B. die Nebenbetriebe), die später in die Betriebsrechnung mit zu übernehmen sind.

Da, wo in das Fabrikationskonto der Betriebsrechnung nicht die Ist-, sondern die Soll-Arbeitskosten<sup>11)</sup> zu über-

10) Unter „zwischenbetrieblichen Verrechnungen“ verstehe ich die nicht buchhalterischen, sondern statistischen Be- und Entlastungen von Stellen auf Grund von mengenmäßigen Leistungen oder gleichwertigen Beanspruchungen, die zu einem bestimmten Verrechnungspreis o. dgl. bewertet werden. Eine derartige zwischenbetriebliche Verrechnung bewirkt, daß in der Regel bei der auf Grund ihrer Leistung zwischenbetrieblich verrechneten Stelle eine Über- oder Unterdeckung erscheint, an Hand deren der Erfolg der betreffenden Stelle — unter Berücksichtigung der betreffenden Preislage und Beschäftigung — zu erkennen ist.

11) Unter Soll-Arbeitskosten sind die mengenmäßigen Ist-Leistungen der Hauptbetriebe (Fabrikationsbetriebe), bewertet zum Sollkostensatz der Kalkulation (Verrechnungspreis), zu verstehen.

tragen sind, wird das Soll dem Ist gegenübergestellt und daraus — wie vorher durch die zwischenbetrieblichen Verrechnungen bei den Nebenbetrieben — auch für die Hauptbetriebe die Über- oder Unterdeckung errechnet. Die Deckung der Haupt- und Nebenbetriebe ergibt die gesamte Arbeitskostendeckung der Herstellung und damit den einen Hauptteil des Betriebserfolges, auf den ich in früheren Arbeiten bereits hingewiesen habe<sup>12)</sup>. Die Arbeitskostendeckungen und Arbeitskosten bzw. da, wo eine derartige Gegenüberstellung von Soll und Ist nicht erfolgt, die Ist-Arbeitskosten bilden den Übergang vom Betriebsabrechnungsbogen (Kostenstatistik) zur Betriebsrechnung im Herstellungsbereich.

Die Istkosten der Handlung werden unmittelbar vom Betriebsabrechnungsbogen (Kostenstatistik) in den Handlungsbereich der Betriebsrechnung zwecks Ermittlung des Geschäftserfolges übernommen.

Die aus dem Bereich der Herstellung und Handlung ausgegliederten Kostenbeträge werden auf die entsprechenden Konten der Betriebsrechnung übertragen, so z. B. die Materiallagerkosten auf die betreffenden Materialkonten zur Feststellung des Einkaufserfolges.

In der Aufstellung 3b habe ich eine derartige Betriebsrechnung für das Zahlenbeispiel der Aufstellungen 3 und 3a durchgeführt. Zu beachten hierbei ist, daß eine derart gestaltete Betriebsrechnung niemals eine laufende Rechnung, sondern stets nur eine Abschlußrechnung ist (vgl. Heft 4/1938, S. 104, Bild 1). Das ist wichtig, einmal weil dadurch der Charakter der Rechnung gekennzeichnet wird, dann aber auch weil dies den Aufbau und die Technik der Rechnung bestimmt. Die laufende Rechnung bleibt der Haupt- und Geschäftsbuchhaltung vorbehalten. Sie wird weder durch die Gestaltung und Handhabung des Betriebsabrechnungsbogens (Kostenstatistik) noch durch die der Betriebsrechnung berührt.

Die Zusammenstellung des kurzfristigen Abschlusses der Betriebsrechnung erfolgt

- a) auf Grund der mengenmäßigen Feststellungen (Inventuren), die sich teils auf die Bewegungen, teils auf die Bestände der Waren und Leistungen erstrecken und zu Verrechnungspreisen od. dgl. zu bewerten sind,
- b) auf Grund der Aufteilungen des Betriebsabrechnungsbogens (Kostenstatistik), der gerade diejenigen Posten zur stellen- und abteilungs-mäßigen Aufgliederung bringt, die nicht mengen-, sondern wertmäßig erfaßt werden müssen.

Es ist daher unnötig — ich betone dies nochmals — die Betriebsrechnung als „Betriebsbuchhaltung“ auf „laufenden“ Konten zu führen. Es genügt, eine ordnungsgemäße Mengenrechnung für die einzelnen Teile od. dgl. sicherzustellen sowie ein zweckmäßig aufgebautes Nummernsystem vorzusehen, mit dem man sowohl die für die Inventuren<sup>13)</sup> als auch für die Kostenstatistik in Frage kommenden Posten sinngemäß kennzeichnen und aufgliedern kann. Der Abschluß der Betriebsrechnung verlangt nur eine einmalige Zusammenstellung, die je nach Bedarf und Zweckmäßigkeit mehr oder weniger weit aufgegliedert werden kann und auch in ihrer Form sich un schwer an die jeweilige Rechnungstechnik anpassen läßt.

Die Zusammenstellung des Abschlusses (Aufstellung 3b), der das enthält, was wir in diesem Zusammenhange Betriebsrechnung nennen, kommt folgendermaßen zustande.

Zunächst werden aus der Kapitalrechnung (Haupt- und Geschäftsbuchhaltung) die Wareneinkäufe und Warenverkäufe (Erlöse) übernommen (vgl. Aufstellung 3, Kontenklasse 4 und 7 — kursive Zahlen in Aufstellung 3b, Konto g, i und s).

Sodann werden mengenmäßig die Warenbestände (Material R und A, Halb- und Fertigfabrikate) festgestellt und für die Zwecke der Betriebsrechnung mit den Markt- oder Verrechnungspreisen bewertet, die für die Betriebsrechnung maßgebend sind. Da, wo zwischen den Wertansätzen der Kapitalrechnung und denen der Betriebsrechnung Abweichun-

12) Vgl. Heft 6/1937 S. 169 ff. und Heft 8/1937 S. 228.

13) Den Begriff „Inventur“ verstehe ich hier im weiteren Sinne als die mengenmäßige Feststellung und Bewertung der Bewegungen bzw. Bewegungssalden und Bestände von Stichtag zu Stichtag.

**Aufstellung 3b.** Beispiel einer Betriebsrechnung als kurzfristige Abschlußrechnung im Rahmen der Kapitalrechnung und in Verbindung mit der Kosten- und Leistungsstatistik (Betriebsabrechnungsbogen)

I. Warenbestände bewertet zu den Ansätzen der Kapitalrechnung (KR)	Bestand (KR 60) Material R		Bestand (KR 61) Material A		Bestand (KR 62) Halbfabrikate		Bestand (KR 63) Fertigfabrikate		End-Warenbestände (KR) insgesamt	
		Br1 410	Br2 390 Br3 20	Ba1 136	Ba2 131 Ba3 5	Bh1 379	Bh2 364 Bh3 15	Bf1 435 Bf3 100	Bh2 535	Br2 390 Ba2 131 Bh2 364 Bf2 535
II. Warenbestände bewertet zu den Ansätzen der Betriebsrechnung (BR, obere Reihe) mit Wertberichtigungen gegenüber der Kapitalrechnung usw. (untere Reihe)	a Bestand (BR) Material R		b Bestand (BR) Material A		d Bestand (BR) Halbfabrikate		e Bestand (BR) Fertigfabrikate		End-Warenbestände (BR) insgesamt	
	E10 410	B10 390 g 20	E11 151	B11 144 l 7	E13 379	B13 364 m 15	E14 435 p 100	B14 535	B10 390 B11 144 B13 364 B14 535 WB14 8	WB11 13 WB14 8 B 1420
			c Wertberichtigung (BR) Material A				f Bestandsausgleich (BR) Fertigfabrikate		Sonstige Rückstellungen (BR) gegenüber Kapitalrechnung	
			WB11 13 w 2	WE11 15			WB14 8	w 8	U3d 8 Bx 60	U2d 10 U3d 28 U8d 30
			g Bewegung (MP) Material R		h Einkaufserfolg Material R		m Fabrikation Materialrechng.		p Bewegung (IP) Fertigfabrikate	
III. Bewegungs- und Erfolgskonten der Betriebsrechnung (Abschlußrechnung der BR)	40 280 a 20 U0c 10	h 310	g 310 k 15	m 318 U10h 5 U10l 2		h 318 l 97 n 250 d 15 o 65	q 730 U13h 15	q 700 r 578 U14l 22 e 100	71 50 U11 319 r 600 t 31	70 1000
			i Einkaufserfolg Material A		l Bewegung (VP) Material A		n Fabrikation Arbeitskostenrechnung		q Bestandsausgleich I	
			41 120 U0c 5	l 103 k 22	i 103 b 7	m 97 U11h 2 U11l 11	UI 273 m 250 o 23	m 730 p 700 f 30		
			k Einkaufserfolg insgesamt		o Betriebserfolg insgesamt		r Bestandsausgleich II		t Geschäftserfolg insgesamt	
			i 22 x 7	h 15	n 23 x 42	m 65	p 578 f 22	s 600	x 31 s 31	

Erläuterung zur Aufstellung 3b

KR 60—63 Bestandskontengruppen der Kapitalrechnung (vgl. Aufstellung 3), hierbei B. 1 Anfangsbestand, B. 2 Endbestand, B. 3 Bestandsveränderung. Der an Stelle des Punktes eingesetzte Buchstabe kennzeichnet das zugehörige Konto, und zwar r Material R, a Material A, h Halbfabrikate, f Fertigfabrikate.

BR Bestandskontengruppen der Betriebsrechnung (Abschlußrechnung), hierbei E Eröffnungsbestand, B Abschlußbestand. Die zugesetzten Nummern kennzeichnen die Konten entsprechend den Artnummern der Kostenstatistik (vgl. Aufstellung 3 a, Spalte e).

Die kleinen Buchstaben kennzeichnen die einzelnen Bestands- (a bis f) bzw. Bewegungs- und Erfolgskonten (g bis t). Die mit U... bezeichneten Beträge sind der Kostenstatistik (vgl. Aufstellung 3 a) zu entnehmen. Hierbei bedeuten U0c Reihe 0 Spalte c, UI Gesamt-Istarbeitskosten der Herstellung, U11 Gesamt-Istkosten der Handlung.

MP bedeutet bewertet zum Markt, d. h. Einkaufspreis, VP bewertet zum Verrechnungspreis, IP bewertet zum Inventurpreis, w den Saldo eines Wertberichtigungskontos der Betriebsrechnung (Bestandskonto), der auf der entgegengesetzten Kontenseite in der Betriebserfolgsrechnung erscheint (vgl. Aufstellung 4, B IV), x den Saldo eines Erfolgskontos der Betriebsrechnung.

Die Warenbestände zu I entsprechen in der Jahresrechnung den Mengenaufnahmen und Wertansätzen der Kapitalrechnung (Handelsbilanz). In der kurzfristigen Abschlußrechnung werden sie in gleicher Weise wie in der Jahresrechnung ermittelt, jedoch nicht in die Bücher und Konten der Kapitalrechnung übernommen, sondern als Nebenrechnung geführt. Da wo aus Zweckmäßigkeitsgründen in der Betriebsrechnung, wie z. B. beim Material A, die Bestände während des Jahres nicht zu den Wertansätzen der Kapitalrechnung, sondern zu irgendwelchen (z. B. kalkulatorischen) Verrechnungspreisen bewertet werden, ist der Unterschied zwischen dem Ansatz der Kapital- und Betriebsrechnung als Wertberichtigung (c) auszuweisen. Wird das Fertigwarenlager (e), wie das vielfach geschieht, nicht zu den Soll- bzw. Ist-Herstellkosten, sondern zum Verkaufspreis (Listenpreis) abzüglich Abschlag für Handlungskosten, Erlösschmälerungen und Nutzen bewertet, so muß bei den Ablieferungen der Fabrikation (m/q) eine Umwertung von z. B. den Soll-Herstellkosten auf den Listenpreis minus Abschlag über einen sogenannten „Bestandsausgleich I“ (q) erfolgen. Eine ähnliche Umwertung vom Listenpreis minus Abschlag zu den Soll-Herstellkosten muß umgekehrt bei den Ermittlungen des Einstandswertes der verkauften Waren über einen sogenannten Bestandsausgleich II (r) vorgenommen werden, wenn man den Anteil der Handlung (s) am Geschäftserfolg (t) richtig beurteilen will. Die Salden der beiden Bestandsausgleiche I und II stellen die Bildung oder Auflösung einer stillen Reserve dar, die durch diese Umwertungen entsteht und in der Betriebsrechnung als „Bestandsausgleich Fertigfabrikate“ (f) doppelseitig, d. h. als Aktiv- und Passivkonto auszuweisen ist. Die Salden der Wertberichtigung Material A (c) und des Bestandsausgleiches Fertigfabrikate (f) bilden gleichzeitig den Unterschied zwischen dem Gesamterfolge der Kapitalrechnung (Handelsbilanz) und der Summe des Einkaufserfolgs (k), Betriebserfolgs (o) und Geschäftserfolgs (t). Hierbei zerfällt der Betriebserfolg in den der Arbeitskostenrechnung (n), der aus der Kostenstatistik (Aufstellung 3 a, Gesamt-Istkosten, Gesamt-Sollkosten und Kostendeckung) übernommen wird, und den der Materialrechnung, der sich aus den Ist-Mengenaufwendungen an Material und Arbeit bzw. Ist-Mengenerträgen an abgelieferten Fertigwaren, bewertet zum Sollansatz der Kalkulation als Verrechnungspreis, ergibt.

Die „Sonstigen Rückstellungen“ der Betriebsrechnung gegenüber der Kapitalrechnung (vgl. Aufstellung 3 a) treten nur dann auf, wenn bei einem kurzfristigen Abschluß die Abschreibungen und Rückstellungen — im Gegensatz zur Jahresrechnung (vgl. Aufstellung 3) — zwar in die Kostenstatistik (vgl. Aufstellung 3 a) und Betriebsrechnung (vgl. Aufstellung 3 b), nicht aber in die eigentliche Kapitalrechnung eingesetzt werden.

Es empfiehlt sich, das Bild 4 in Heft 5/1938 Seite 137 zum besseren Verständnis der kontenmäßigen Verrechnungen hinzuzuziehen.

gen vorhanden sind, werden sie in Wertberichtigungskonten od. dgl. erfaßt und beim Abschluß berücksichtigt (vgl. die Erläuterungen zur Aufstellung 3b). Auch hier gilt, wie bei dem Betriebsabrechnungsbogen der Aufstellung 3a, der Grundsatz, daß durch die Besonderheiten der andern Rechnungsgruppen die Kapitalrechnung nicht beeinflusst wird. Der Aufbau der Betriebsrechnung muß also

alle Konten usw. in sich enthalten, die für eine Abstimmung der Betriebsrechnung mit der Kapitalrechnung erforderlich sind (vgl. hierzu die Vorspalten e und d in der Aufstellung 3 a). Aus den bewerteten Bestandsmengen zu Anfang und Ende des Rechnungsabschnittes werden die Bestandsveränderungen ermittelt, die in die Bewegungs- bzw. Erlösrechnung zu übernehmen sind.

Neben den Bestandsveränderungen sind die Mengenbewegungen von Konto zu Konto für den betreffenden Rechnungsabschnitt festzustellen und so zu bewerten, wie dies bei den entsprechenden Bestandskonten erfolgt ist.

Bereits in früheren Beiträgen habe ich dargelegt, wie man hierbei die Einflüsse von Preis- bzw. Kostensatzschwankungen durch zweckentsprechende Maßnahmen ausschalten kann (vgl. Heft 6/1937, S. 168 ff., Abschnitt b).

In dem Beispiel der Aufstellung 3 b wird der Bestand (a) des Materiales R und infolgedessen auch seine Bewegung (g) zum Marktpreis (Einstandspreis) bewertet. Die Umwertung auf den Verrechnungspreis erfolgt erst dann, wenn das Material R für Fabrikationszwecke usw. entnommen wird. Infolgedessen wird ein Einkaufserfolg (h) erst hinter dem Bestandskonto entstehen. Beim Material A ist es umgekehrt. Hier werden aus Zweckmäßigkeitsgründen in der Betriebsrechnung Bestand (b) und Bewegung (l) zu Verrechnungspreisen bewertet. Der Unterschied gegenüber den Ansätzen der Kapitalrechnung wird bestandsmäßig als Wertberichtigung (c) geführt. Der Einkaufserfolg (i) entsteht sofort bei Hereinnahme des Materials auf das Lager. Die Weiter-

verrechnung der Materialentnahmen für Zwecke der Fabrikation usw. erfolgt aus Beständen, die bereits zu Verrechnungspreisen bewertet sind (b bzw. l).

Neben diesen Bewegungen, die mengenmäßig für den Rechnungsabschnitt erfaßt und sodann einheitlich und jeweils einmalig bewertet werden, werden den Materialkonten noch die Kostenanteile (U..) be- und entlastet, die in den oder aus den Betriebsabrechnungsbogen (Kostenstatistik, Aufstellung 3 a) übernommen werden.

Das Fabrikationskonto ist — wie bereits ebenfalls in früheren Beiträgen erwähnt — in zwei Bereiche gegliedert. Der eine (n) dient im Anschluß an die Kostenstatistik (Aufstellung 3 a) dazu, die Einflüsse aus Schwankungen der Arbeitskostensätze — ähnlich wie beim Materialeinkauf — auszuschalten. Für das eigentliche Fabrikationskonto im engeren Sinne (m) verbleibt dann die Gegenüberstellung des Mengenaufwandes an Material und Arbeit mit dem Mengenertrag an fertigestellten bzw. abgelieferten Erzeugnissen, wobei die Bestandsveränderungen in Fabrikation (d) entweder als zusätzlicher Mengenaufwand oder als zusätzlicher Mengenertrag berücksichtigt werden. Bewertet werden sämtliche Mengen zu den Sollansätzen der Kalkulation bzw. den sich daraus ergebenden Verrechnungspreisen.

**Aufstellung 4. Die Abstimmung der Betriebsrechnung im Rahmen der Kapitalrechnung (Schema)**

Lfd. Nr.	Kontenbezeichnung	Verrechnung		1. Bewegungs- oder Leistungsrechnung				2. Bestands- oder Vermögensrechnung				3. Nutz- oder Erfolgsrechnung			
		Woher	Wohin	Grundrechnung		Folgerechnung (Wertansatz)		Grundrechnung		Folgerechnung (Wertberichtigung)		Grundrechnung		Folgerechnung (Wertberichtigung)	
				Soll	Haben	Soll	Haben	Soll	Haben	Soll	Haben	Soll	Haben	Soll	Haben
a	b	c	d	e	f	g	h	i	k	l	m	n	o	p	q
<b>A. Kapitalrechnung</b>															
(während des Jahres als Nebenrechnung geführt)															
Einkäufe:															
1	Material R . . . . .	E	17	280	.	.	.	.	.	.	.	280	.	.	.
2	Material A . . . . .	E	31	120	.	.	.	.	.	.	.	120	.	.	.
Bestandsverrechnung:															
3	Material R . . . . .	Wb	16	.	.	.	.	.	20	.	.	20	.	.	.
4	Material A . . . . .	Wb	27, 30	.	.	.	.	.	5	.	.	5	.	.	.
5	Halbfabrikate . . . . .	Wb	41	.	.	.	.	.	15	.	.	15	.	.	.
6	Fertigfabrikate . . . . .	Wb	59	.	.	.	.	100	.	.	.	.	100	.	.
7	Personal-Aufwendungen . . . . .	U	Sk	210	.	.	.	.	.	.	.	210	.	.	.
8	Sonstige Aufwendungen . . . . .	U	Sk	280	.	.	.	.	.	.	.	280	.	.	.
9	Rückstellungen . . . . .	Ansatz	Sk	.	.	.	.	.	30	.	.	30	.	.	.
10	Abschreibungen . . . . .	Ansatz	Sk	.	.	.	.	.	30	.	.	30	.	.	.
11	Verkäufe (Waren) . . . . .	V	76, 75	50	1000	.	.	.	.	.	.	50	1000	.	.
12	Saldo . . . . .	r	.	60	.	.	.	.	.	.	.	60	.	.	.
13	Insgesamt . . . . .	r	.	1000	1000	.	.	100	100	.	.	1100	1100	.	.
<b>B. Betriebsrechnung</b>															
IV. Zusammenstellung und Abstimmung (zu Aufstellung 3 b)															
83	Einkaufsbereich R . . . . .	16, 23	.	.	.	.	.	.	20	.	.	.	15	.	.
84	Einkaufsbereich A . . . . .	27, 30, 37	.	.	.	.	.	.	7	2	.	22	.	.	2
85	Betriebsbereich M . . . . .	41, 49	.	.	.	.	.	.	15	.	.	.	65	.	.
86	Betriebsbereich A . . . . .	55	.	.	.	.	.	.	.	.	.	23	.	.	.
Geschäftsbereich:															
87	Fertiglager . . . . .	59	.	.	.	.	.	100	.	.	.	.	.	.	.
88	Best. Ausgleich . . . . .	67	.	.	.	.	.	8	.	.	8	.	.	8	.
89	Handlung . . . . .	81	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	31	.	.
90	Rückstellungen und Abschreibungen . . . . .	9, 10	.	.	.	.	.	.	60	.	.	.	.	.	.
91	Saldo . . . . .	r	.	.	.	.	.	.	6	6	.	66	.	.	6
92	Insgesamt . . . . .	.	.	.	.	.	.	108	108	8	8	111	111	8	8

Erläuterungen zu Aufstellung 4: MP Marktpreis, VP Verrechnungspreis gemäß Kalkulation usw.

Zur Spalte c und d:

Die Ziffern beziehen sich auf die lfd. Nr. (Spalte a). Sie bedeuten, daß der betreffende Betrag von dem bezeichneten Konto übernommen oder auf dasselbe übertragen ist.

Die Zeichen kürzen folgende Bezeichnungen ab:

E Einkaufsgruppe } der Geschäfts- Wb Warenverrechnung aus der Neben-Kapitalrechnung auf Grund monatlicher Bestandsaufnahmen Sk Kosten-Statistik  
U Unkostengruppe } buchhaltung Em Mengenmäßige Bestandsaufnahme bewertet zum Eingangspreis r rechnerisch ermittelt  
V Verkaufsgruppe } Km Mengenmäßige Bestandsaufnahme bewertet zum Kalkulationspreis

Die Aufstellung berichtigt gleichzeitig in den Angaben der Bestands- und Vermögensrechnung die Zahlentafel 1 im Heft 6/1937 Seite 170 und 171

Zu beachten ist, daß hier (A) die laufende Kapitalrechnung in einer Nebenrechnung dadurch kurzfristig abgeschlossen wird, daß in sie bestimmte Ansätze für Rückstellungen (Zeile 9) und Abschreibungen (Zeile 10) aufgenommen werden.

Der Betriebserfolg, der sich auf diesem Konto (m) der Betriebsrechnung ergibt, ist ein, wenn auch gewerteter, Mengenerfolg, der die Ausbeute und Leistung einschließt.

Auf das Bewegungskonto der Fertigfabrikate (p) können — je nachdem wie der betreffende Betrieb die Fertigfabrikate bewertet — die Ablieferungen der Fabrikation entweder zu den Soll-Herstellungskosten oder bewertet mit den Verkaufspreisen minus einem Abschlag übernommen werden. Erfolgt die Bewertung der Fertigfabrikate nicht zu den Soll-Herstellungskosten, so muß ein sogenanntes Bestandsausgleichskonto (q) zwecks Aufnahme der Umwertung zwischen das Fabrikationskonto (m) und das Fertigfabrikatekonto (p) geschaltet werden. Das gleiche (r) erfolgt zweckmäßigerweise sinngemäß auch zwischen Fertigfabrikatekonto (p) und Handlungskonto (s), wenn der Einstandswert der verkauften Erzeugnisse zwecks Ermittlung des Geschäftserfolgs (t) wieder auf Grund der Soll-Herstellungskosten angesetzt werden soll.

Wie die Ist-Arbeitskosten der Herstellung (U I) auf das Fabrikationskonto (n), so werden auch die Ist-Handlungskosten (U II) auf das Handlungskonto aus der Kostenstatistik (Betriebsabrechnungsbogen) übernommen. Neben den mengenmäßigen Warenbeständen und Warenbewegungen, die auf Grund von Inventuren<sup>13)</sup> ermittelt und zu Verrechnungspreisen od. dgl. bewertet werden, gehen somit auch sämtliche Werte, die in die Kostenstatistik hineingenommen werden und aus ihr anfallen, in die Betriebsrechnung über. Der innere Zusammenhang zwischen den einzelnen Rechnungsgruppen ist also bereits durch den organischen Aufbau gesichert. Die Abstimmung zwischen den Ergebnissen der Kapital- und Betriebsrechnung (vgl. Aufstellung 4) zeigt, inwieweit auch rechnerisch dieser Zusammenhang gewahrt worden ist<sup>1)</sup>.

### 3. Die grundsätzlichen Unterschiede und ihre Auswirkungen

Wer die Unterschiede im Aufbau von Kontenplänen und ganz allgemein im Aufbau des betrieblichen Rechnungswesens richtig erkennen und beurteilen will, sollte sich bemühen, zwischen folgenden vier Arten von Merkmalen zu unterscheiden.

1. Unterschiede aus Zweckmäßigkeitsgründen, die entweder von den individuellen Bedürfnissen der einzelnen Betriebe und Gruppen oder von der Eigenart der gewählten Technik des Buchens abhängig sind (individuelle Unterschiede),
2. Unterschiede aus Zuordnungsgründen, die entweder von der logisch-sinngemäßen Gliederung und Zusammenfassung des gesamten Kontenrahmens oder von der Einordnung einzelner Bestandteile der Rechnung in die Kontenklassen, Kontengruppen und Hauptkonten abhängig sind (logische Unterschiede),
3. Unterschiede aus Entwicklungsgründen, die davon abhängig sind, wieweit ein Betrieb oder eine Gruppe das Rechnungswesen — ganz gleich nach welchem Grundsatz es aufgebaut ist — stufenweise entwickelt hat (Entwicklungsunterschiede),
4. Unterschiede grundsätzlicher Art, die davon abhängig sind, wie und als was das gesamte Rechnungswesen einschl. des Kontenplans aufgefaßt und — gemäß dieser Auffassung von seiner Wesens- und Wirkungsart — gestaltet und gehandhabt werden muß (grundsätzliche Unterschiede).

Die Unterschiede zu 1 können hier, so wichtig sie auch im einzelnen sind, unberücksichtigt bleiben. Sie sind zu erörtern, wenn ein vereinheitlichter Kontenrahmen oder Kontenplan an die praktischen Bedürfnisse einer Gruppe oder eines Betriebes angepaßt werden muß.

Auf die Unterschiede zu 2 bin ich, wo angebracht, in früheren Beiträgen eingegangen. Ihre Erörterung kann ebenfalls hier unterbleiben, da jeder der drei zum Vergleich gestellten Kontenpläne den verschiedenartigen Einstellungen die Möglichkeit einer logisch-sinnvollen Zuordnung läßt.

Als Beispiel mag das von mir selbst bei der Gliederung und Zusammenfassung des Zahlenbeispiels geübte Verfahren dienen. Um zu vereinfachen, habe ich z. B. unter einem Sammelbegriff „Sonstige Aufwendungen bzw. Kosten“ eine Reihe von Aufwands- bzw. Kostenarten zusammengezogen, die man bei

planmäßiger Durcharbeitung gegebenenfalls gesondert ausweisen würde. Des weiteren habe ich — ebenfalls aus Vereinfachungsgründen — Konten und Kontengruppen gleichsam gleichrangig nebeneinandergestellt, die, wie z. B. die Fertigungsgemeinkosten und der Hauptbetrieb I der Kontenklasse 7 in Aufstellung 1 — rein gliederungsmäßig gesehen — einander unter- bzw. übergeordnet sein sollten<sup>14)</sup>.

Auch die Unterschiede zu 3 erscheinen mir für die Beurteilung der hier zur Erörterung stehenden Kontenpläne nicht von Entscheidung zu sein. Man ist gerade in der Praxis nur zu oft geneigt, die durch die Entwicklungsstufe bedingten Unterschiede als solche des grundsätzlichen Aufbaues anzusehen. Man vergißt, daß so gut wie jede „Richtung“ in der einen oder andern Weise die einzelnen Entwicklungsstufen erreichen kann, die jeweils erreichte Entwicklungsstufe somit noch kein Urteil über den eigentlichen Wert der Richtung ermöglicht.

Aus diesem Grunde habe ich mich bemüht, bei der Behandlung der Kontenpläne 1 und 2 stets auf die Möglichkeiten der Weiterentwicklung hinzuweisen. So wäre es z. B. verfehlt, die Verwendung von tatsächlichen oder durchschnittlichen Ist-Kostensätzen bei der Belastung des Fabrikations- oder Halbfabrikatekontos (Kontengruppe 70 in Aufstellung 2) statt der Soll-Kostensätze der Kalkulation etwa dem Kontenplane 2 als grundsätzlich vorhandene Eigentümlichkeit vorzuhalten und daraus Schlußfolgerungen für die Nutzung zu ziehen. Gerade die sinnvolle Verwendung von Verrechnungspreisen sowie die sich hieraus ergebenden Nachprüfungs- und Abstimmungsmöglichkeiten sind nicht etwa ein Merkmal des grundsätzlichen Aufbaues, sondern ein solches der Entwicklungsstufe, die in dieser oder jener Weise bei sämtlichen der hier zum Vergleich gestellten Typen erreicht werden kann.

In gleicher Weise läßt sich z. B. der Übergang von der Auftragsrechnung zur Abteilungsrechnung sowie der damit verbundene Fortfall der Stücknachrechnung bei allen drei Typen von Kontenplänen erzielen.

Ähnlich liegen die Dinge auch bei den Merkmalen der übrigen Entwicklungsstufen, wie ich sie z. B. im Heft 5/1938, S. 135 in Bild 2 „Die Entwicklung der Betriebsrechnung als Abteilungsrechnung“ dargestellt habe.

Es ist also sehr wichtig, die Unterschiede in der Entwicklungsstufe von den grundsätzlichen Unterschieden zu trennen, wenn man einen bestimmten Kontenplan richtig beurteilen will. Um nicht mißverstanden zu werden, betone ich nachdrücklich, daß die Entwicklungsunterschiede selbstverständlich von erheblicher Bedeutung für die in einer derartigen Rechnung liegende Erkenntnisquelle und Verwendbarkeit sind.

Es verbleibt zu erörtern, welche grundsätzlichen Unterschiede zwischen den drei hier behandelten Kontenplänen bestehen. Als solche sind zu nennen:

1. Im Gegensatz zur gemischten Rechnung des *Schmalenbach-* und *Erlaßkontenplanes* vermengt die reine Kapitalrechnung (Aufstellung 3) die Tatsachen und Annahmen nicht. Die Kapitalrechnung baut auf reinen Tatsachen (Rechtsvorgängen) auf. Zu diesen Tatsachen und Rechtsvorgängen gehört der jeweilige bilanzmäßige Jahresabschluß<sup>15)</sup> auch, nicht aber etwa der kurzfristige Abschluß, der nur der Unterrichtung und Nachprüfung dient.

2. Im Gegensatz zur gemischten Rechnung des *Schmalenbach-* und *Erlaßkontenplanes* kennt die reine Kapitalrechnung (Aufstellung 3) die laufende Betriebsbuchhaltung nicht. Die mit Hilfe der verschiedenen Betriebsstatistiken (Kosten-, Leistungs- und Umsatzstatistik) sowie mit den Ansätzen der Kalkulation und Planung im Rahmen der Kapitalrechnung durchgeführte Betriebsrechnung (Aufstellung 3) ist eine reine Abschlußrechnung auf mengenmäßiger Grundlage. Die Betriebsbuchhaltung wird daher überflüssig.

14) Wer sich über die Systematik in der kontenmäßigen Gliederung unterrichten will, sei auf die früheren Aufsätze dieser Beitragsfolge verwiesen.

15) Der Jahresabschluß stellt nämlich die durch einen Willensakt der Wirtschaftsperson geschaffene Tatsache der bilanzmäßigen Bewertung dar.

3. Im Gegensatz zur gemischten Rechnung des *Schmalenbach*- und Erlaß-Kontenplanes stellt das auf der reinen Kapitalrechnung (Aufstellung 3) aufgebaute Rechnungswesen die sämtlichen Hauptgruppen desselben in einen natürlichen organischen Zusammenhang. Jeder einzelnen Rechnungsgruppe werden dabei ausschließlich die ihr auf Grund ihrer Eigenart zukommenden Rechnungsaufgaben zur Lösung in diesem Zusammenhang zugewiesen. Vermieden wird, von einer Rechnungsgruppe, z. B. der Buchhaltung, die Lösung etwaiger ihr artfremder Aufgaben, z. B. der Kalkulation, zu verlangen.

*Schmalenbach* will irrigerweise möglichst viele Aufgaben des Rechnungswesens mit der Buchhaltung lösen. Der Erlaß-Kontenplan durchbricht mit der Einschaltung des Betriebsabrechnungsbogens wenigstens bis zu einem gewissen Grade dieses überspitzte Prinzip. Er bleibt aber bedauerlicherweise

in den Anfängen stecken, da er sich von den *Schmalenbach*-schen Gedankengängen nicht lösen kann.

Noch ist die Einsicht, daß die kalkulatorische Buchhaltung ein Irrweg ist, erst im Kommen. Nur wenige erkennen, daß bereits die Begriffsbildung, wie kürzlich jemand treffend sagte, in sich ein Widersinn ist. Man versucht demgegenüber, die offensichtlichen Mängel und Fehler durch Kompromisse zu beheben. Man verkennt, daß es sich hier um die Auseinandersetzung von grundsätzlichen Auffassungen handelt, zwischen denen es Kompromisse nicht geben kann. Daraus folgt, daß jetzt, wo die Organisation der gewerblichen Wirtschaft vor einer großzügigen Vereinheitlichung ihres Rechnungswesens steht, gerade die grundsätzlichen Fragen zu klären sind, die ich in meiner Beitragsreihe zur Erörterung stelle. [3531]

## WIRTSCHAFTSBERICHTE

### Die deutsche Wirtschaft im Juni 1938

Als wir vor etwa fünf Jahren damit begannen, die gewaltigen Aufbauprogramme im unmittelbaren und mittelbaren Bereiche der öffentlichen Hand in die Tat umzusetzen, wurde unser Tun in erster Linie von dem Ruf nach Arbeit und dem Willen zur Selbstbehauptung nach außen und innen bestimmt. Auf der einen Seite galt es, Beschäftigung für sechs Millionen Arbeitslose und Tausende von erwerbslosen Unternehmen trotz der in den Krisenjahren geschwächten Betriebe und Haushalte zu schaffen. Auf der andern Seite galt es, die für unser Volk lebenswichtigen Aufgaben der Wehrhaftigkeit, Nahrungsfreiheit und Rohstoffversorgung zu lösen, die an den Einsatz der vorhandenen Arbeitskräfte und Arbeitsstätten zunehmende Anforderungen stellten.

Inzwischen ist in der damaligen Lage eine grundlegende Veränderung eingetreten. Die krisenhafte Arbeits- und Erwerbslosigkeit von damals löste ein mehr und mehr sich verschärfender Mangel an geeigneten Arbeitskräften und eine Hoch- oder sogar Überbeschäftigung in den Wirtschaftsbetrieben ab. Zu den lebenswichtigen Aufgaben von damals ist im Zuge der Zeit noch eine große Anzahl von zusätzlichen Aufgaben auf den verschiedensten Gebieten getreten. Seit geraumer Zeit ist das bereits in einem Ausmaß der Fall, daß — im Rahmen der uns nun einmal praktisch gegebenen Entwicklungsmöglichkeiten — die Lösung der einzelnen Aufgabe nicht selten durch die Fülle der insgesamt zu lösenden Aufgaben erheblich erschwert, verzögert, zuweilen sogar unmöglich gemacht wird.

Bereits in früheren Wirtschaftsberichten (vgl. z. B. Heft 5 (1938) S. 138 ff.) habe ich darauf hingewiesen, daß dadurch eine Umkehr in der Dynamik der Wirtschaft hervorgerufen worden ist, die in ihren Auswirkungen sehr sorgfältig beobachtet werden muß. Es kommt darauf an, die heute in dem gewaltigen Auftriebe der letzten fünf Jahre an vielen Stellen zur Erstarrung gelangte Wirtschaft wieder in Bewegung zu bringen, und zwar in einer Weise, die volks- und betriebswirtschaftlich gesehen, gesund und förderlich ist.

Es gehört zu den alten Wahrheiten unserer Wirtschaftsgeschichte, daß ein Hochmaß an Leistung und Wirtschaftlichkeit nur im harten Wettkampf erreicht werden kann. Dabei darf allerdings niemals übersehen werden, daß ein solches Hochmaß selbst stets von der Aufgabe abhängig ist, die wir uns stellen, oder die uns von Natur und Geschichte gestellt worden ist.

Für den Fortschritt und die Aufwärtsentwicklung einer Volks- und Betriebswirtschaft sind also stets die folgenden Dinge bestimmend:

1. die Aufgaben, die wir zu lösen haben,
2. die Schwierigkeiten, die zu überwinden sind,
3. die Kräfte und Mittel, die zur Verfügung stehen,
4. der Wille und Geist, der das Ganze beherrscht.

An der Art und dem Ausmaße der Aufgaben und Schwierigkeiten stählt und formt sich im Kampfe die Kraft, die ihrerseits wiederum demgemäß die vorhandenen Mittel und Wege nutzt und gestaltet. Gewordene Formen und Wege jedoch dienen dem Leben als Schale, fördern es oder engen es ein, je nachdem wie die Formen und Wege rückwirkend die Lebenskräfte beeinflussen können. Eine Veränderung der Lage wirkt sich daher niemals allein auf die Möglichkeit der Aufgabenerfüllung aus, sondern — was auf weite Sicht betrachtet viel wichtiger ist — auch auf das Wesen und Wirken der lebendigen Kräfte, die ihrerseits wiederum für die zukünftige Lage im natürlichen Laufe der Dinge bestimmend sind.

Für den oberflächlichen Betrachter sind die Aufgaben der einzelnen Wirtschaftsbetriebe, z. B. bestimmte Güter zu erzeugen und in den Verkehr zu bringen, im Laufe der Jahre die gleichen geblieben. Wer den Dingen jedoch auf den Grund zu gehen versucht, weiß, daß damit nur der Rahmen der eigentlichen Aufgabe abgegrenzt ist. Die aber lautet, daß die eigene Leistung nach Art, Menge, Güte und Preis dem betreffenden Kreis der Verwender dergestalt zur Verfügung zu stellen ist, daß diese in der Lage sind, für sich nutzbringend die Leistung zu erwerben, ohne daß dadurch auf der andern Seite die gesunde Erhaltung und Weiterentwicklung der Erstellergemeinschaft in Frage gestellt wird.

Erst eine derartige Zielgebung im Rahmen der allgemeinen Aufgabenstellung bewirkt, daß das Leben eines Betriebes die Richtung erhält. Sie erst bringt mit der eigentlichen Aufgabe auch die wechselnden Schwierigkeiten, die aus der jeweils wechselnden Lage heraus entstehen und zu überwinden sind.

Für den einzelnen Betrieb bedeutet eine solche Zielgebung und Aufgabenstellung die große und schwere Kunst, auch hier zwischen wechselseitigen und nur zu oft wirklich oder vermeintlich gegensätzlichen Forderungen zu einem gesunden, wenn auch vielleicht wechselnden Ausgleich zu kommen. Auf der einen Seite stehen die Gesamtbelange einer Betriebsgemeinschaft, die ihrerseits in sich von vornherein noch keineswegs einheitlich sind. Auf der andern Seite steht die in normalen Zeiten bereits aus Gründen der Selbsterhaltung diktierte Notwendigkeit, dem Abnehmer das Hochmaß nutzbarer Leistung so preiswert wie beiderseits tragbar zur Verfügung zu stellen. Mit andern Worten, das Streben muß sein, im Wettstreit mit andern Firmen für einen bestimmten, der Kaufkraft des Kunden entsprechenden Betrag ein immer höheres Maß an nutzbarer Leistung der Menge oder der Güte nach bieten zu können.

In Zeiten schwersten Wirtschaftsverfalls wird in diesem, für die praktische Wirtschaftsführung so entscheidend wichtigen Ausgleich zwischen den beiden Polen zumeist das Schwerkraft stark nach dem letztgenannten verschoben. Das mag für manche, namentlich die Schwachen und Ungeeigneten, hart, ja vernichtend sein. Nichtsdestoweniger ist es in mancherlei Hinsicht reinigend und gesund. In Zeiten eines über-

mäßigen Bedarfes neigt das Pendel im Ausgleich sich nach der andern Seite. Die eigenen Belange treten in den Vordergrund, allein deshalb, weil die Lage zu ihrer Erörterung und Befriedigung vollauf die Möglichkeit gibt. Am gesunden und daher für jede Führung erstrebenswert ist die Lage, in der der natürliche Drang der Selbsterhaltung zum Zwange wird, den Ton mehr auf die Seite der Absatzentwicklung im Sinne der zweiten Forderung zu legen. Die eigenen Belange treten dabei zwar etwas in den Hintergrund, oder besser gesagt, sie werden in den Dienst und unter den leitenden Gesichtspunkt der Entwicklung mehr und mehr nutzbarer und damit der Allgemeinheit dienlicher Leistung gestellt.

Der somit in der Natur der Dinge liegende Zwang zum betrieblichen Fortschritt einer Wirtschaft ist heute durch die bekantenen Auswirkungen der Rohstoffverknappung und Bedarfssteigerung in Fertigerzeugnissen von den meisten Wirtschaftsbetrieben praktisch genommen worden. Die Wirtschaft ist in ihrem eigenen Auftrieb erstarrt. Verwaltungsmaßnahmen, selbst wenn sie noch so fein ausgedacht und streng gehandhabt werden, vermögen das in einem solchen Zwange liegende natürliche Gefälle der Wirtschaft nicht zu ersetzen. Ganz abgesehen davon, arbeiten sie in dem so feinen und vielgängigen Getriebe der Wirtschaft viel zu schematisch, langsam und schwerfällig, weil sie an die Stelle der Unterriedung und Vereinbarung von Mann zu Mann den notgedrungen schematischen, langsamen und schwerfälligen Schriftverkehr instanzmäßig abgestufter Verhandlungen und Entscheidungen setzen.

Die Größe und Fülle der Aufgaben, die unsere Zukunft uns stellt, hat die Geister gerade der Besten von uns von jeher gebannt. Es ist daher nur natürlich, daß wir heute, wo wir nicht nur die Lösungsnotwendigkeit, sondern auch praktisch die Lösungsmöglichkeit sehen, unser Sinnen und Trachten ganz auf die Lösung einstellen. Trotzdem liegen in einem solchen Banne der Geister für uns und unsere Zukunft nicht geringe Gefahren. Erlahmt oder erstarrt auf dem Wege zur Lösung die lebendige Kraft des Betriebes, so muß das Ganze dadurch zu Schaden kommen, und zwar selbst dann, wenn dabei die Lösung der gestellten Aufgabe gelingt. Es ist daher für die Zukunft unserer Betriebswirtschaft von entscheidender Wichtigkeit, daß das Wechselspiel und der Wettstreit der lebendigen Kräfte aus der derzeitigen Erstarrung gelöst und in gesunder Weise aufs neue in Bewegung gesetzt werden.

Für den einzelnen Wirtschaftsbetrieb, der trotz der mancherlei Erschwerungen in der heutigen Zeit gewissermaßen von der Absatzseite her unter Schonzeit steht, kommt es darauf an, rechtzeitig und weitblickend diese hoffentlich nur vorübergehende Ruhe zu nutzen. Ich wiederhole, was ich bereits in früheren Wirtschaftsberichten dargelegt habe, die Zeit wird kommen, wo das in diesem Sinne heute Geschaffene für den einzelnen Betrieb die Voraussetzung zum Durchhalten wird.

Fragen wir uns, welche Sonderaufgaben heute im Sinne der Zukunftsentwicklung ein Betrieb zu erfüllen hat, so können wir der Reihe nach folgende Punkte aufzählen:

1. Sicherung und Verbesserung der finanziellen Grundlagen

Ziel: Erreichung eines gesunden Ausmaßes der eigenen Mittel, Bildung ausreichender Rücklagen, um einerseits die Aufgaben der Zukunft, andererseits etwaige Rückschläge und Verluste finanziell bewältigen zu können.

2. Sicherung und Verbesserung der betrieblichen und geschäftlichen Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit

Ziel: Entwicklung einer leistungsfähigen und erfolgreichen Arbeits- und Betriebsgemeinschaft, die über eine einwandfreie und zweckmäßige Technik und Organisation sowohl im Innen- als auch im Außendienst verfügt.

3. Sicherung und Verbesserung der Güte und des Rufes der eigenen Erzeugnisse

Ziel: Der Name der Firma und der Erzeugnisse muß für den Abnehmer die Gewähr für das erreichbare Hochmaß an Leistung sein.

4. Sicherung und Verbesserung des persönlichen Arbeitsverhältnisses zwischen Betrieb und Gefolgschaft

Ziel: Die Art des Arbeitsverhältnisses muß die Gewähr für das Hochmaß wechselseitiger persönlicher Leistung und Bindung zwischen Betrieb und Gefolgschaft werden.

Zu jeder dieser Teilaufgaben wäre so manches zu sagen. Sie stellen für den, der sie richtig erfaßt, zumeist auf Jahre hinaus ein Arbeitsprogramm dar, das den Einsatz einer ganzen Führerpersönlichkeit fordert. Alle vier Aufgabengruppen stehen in einem engen und wechselseitigen Zusammenhang. In der einzelnen Stufe sind sie zumeist jedoch wirklich zu lösen erst dann, wenn es gelang, die Voraussetzungen in der Stufe zuvor sicherzustellen.

Nochmals, es kommt darauf an, die heute gebotene Möglichkeit zur Sicherung und Verbesserung der eigenen Kräfte zu

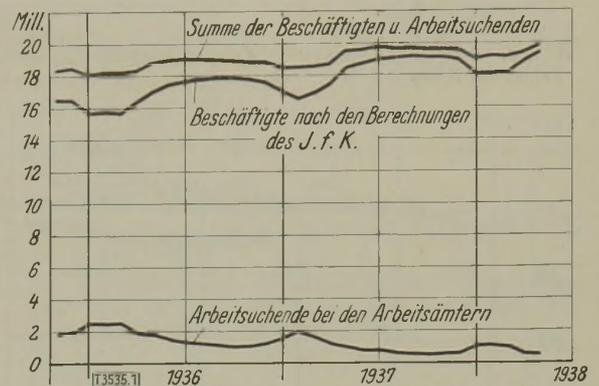


Bild 1. Beschäftigung und Arbeitslosigkeit

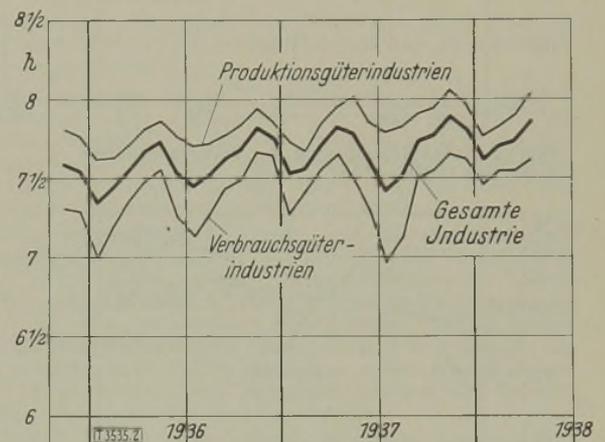


Bild 2. Durchschnittliche tägliche Arbeitszeit der Arbeiter in Stunden

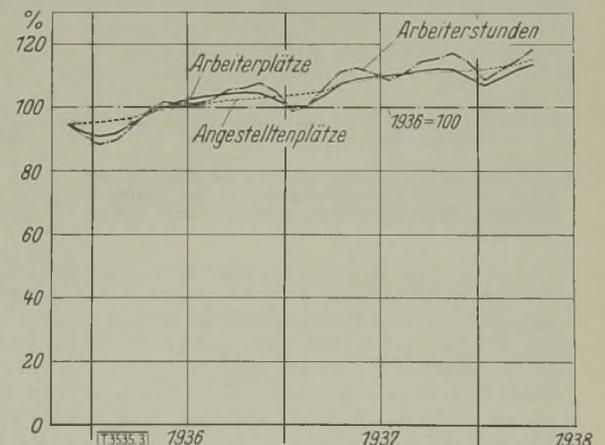


Bild 3. Beschäftigungsgrad der Gesamtindustrie (1936 = 100)

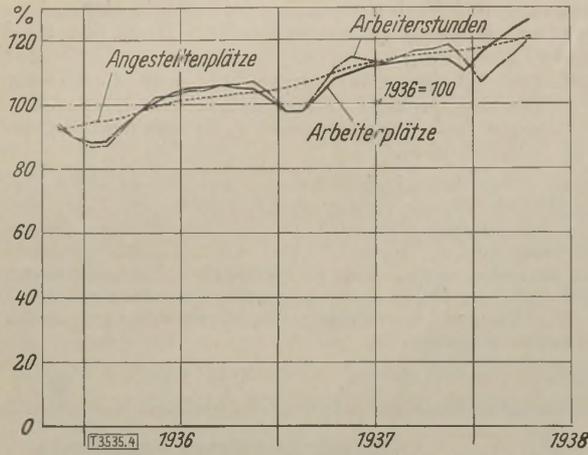


Bild 4. Beschäftigungsgrad der Produktionsgüter-Industrien (1936 = 100)

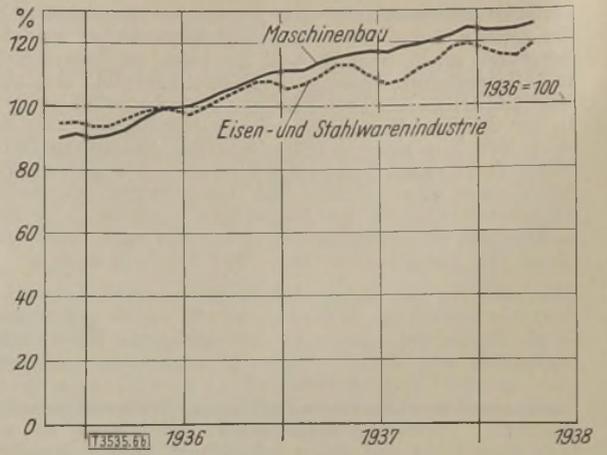


Bild 6 b. Beschäftigungsgrad im Maschinenbau und in der Eisen- und Stahlindustrie (Geleistete Arbeiterstunden, 1936 = 100)

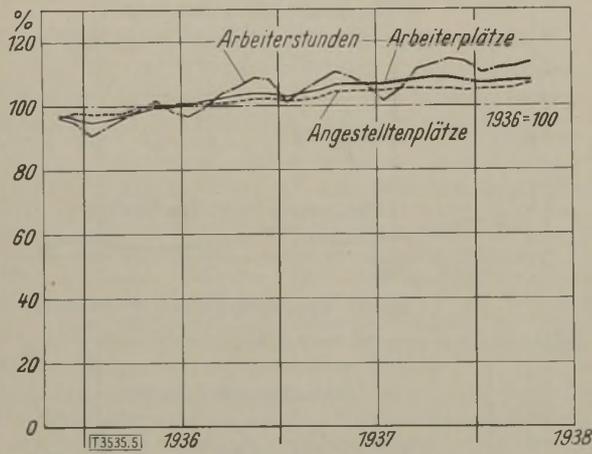


Bild 5. Beschäftigungsgrad der Verbrauchsgüter-Industrien (1936 = 100)

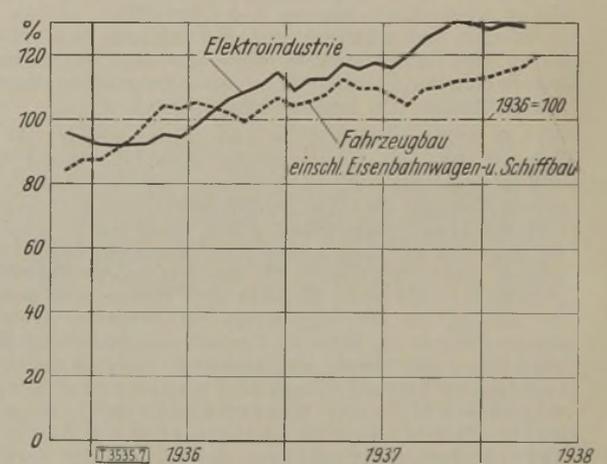


Bild 7. Beschäftigungsgrad der Elektroindustrie und des Fahrzeugbaues (Geleistete Arbeiterstunden, 1936 = 100)

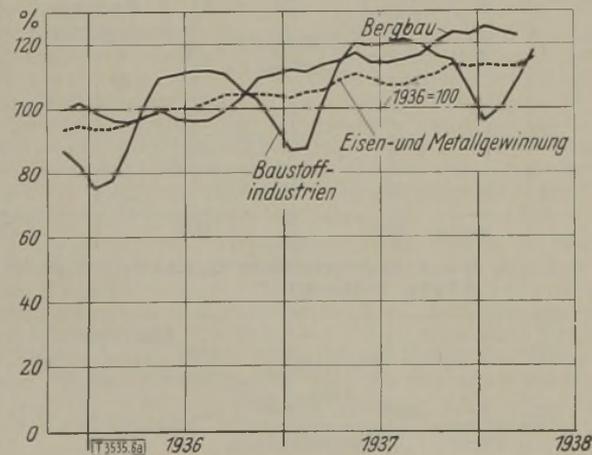


Bild 6 a. Beschäftigungsgrad im Bergbau, in der Eisen- und Metallgewinnung und in den Baustoffindustrien (Geleistete Arbeiterstunden bzw. -schichten, 1936 = 100)

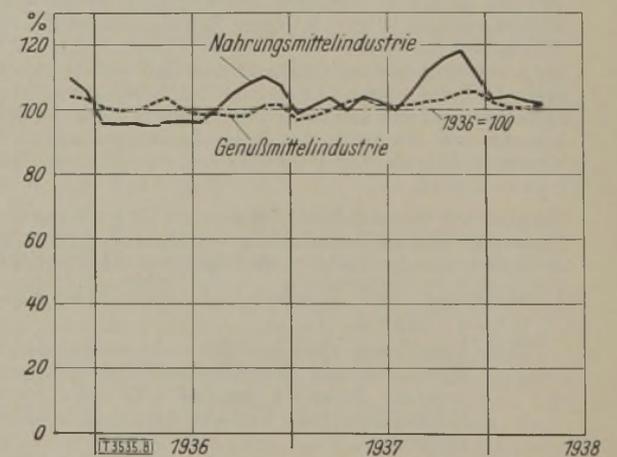


Bild 8. Beschäftigungsgrad in der Nahrungs- und Genußmittelindustrie (Geleistete Arbeiterstunden, 1936 = 100)

nutzen. Gelingt das, so wird auch die heutige Erstarrung, sofern sie in absehbarer Zeit der gesunden Bewegung weicht, dem Betriebe zum Segen gereichen. Gelingt es nicht, so wird der Betrieb in der Fülle von heute vergehen, sowie die Zeit an ihn härtere Forderungen stellt.

Inzwischen ist das Ausmaß der Arbeitssuchenden auf rd. ein Fünfzehntel des Standes vor fünf Jahren gesunken. Die Zahl der insgesamt statistisch erfaßten, verfügbaren Arbeitskräfte (Beschäftigte und Arbeitssuchende) ist im gleichen Zeitraum von rd. 17,5 auf rd. 19,8 Mill. gestiegen.

In Arbeit sind statt damals rd. 11,5 heute rd. 19,4 Mill. (Bild 1).

Gemessen an der durchschnittlichen täglichen Arbeitszeit der Arbeiter ist im Verlauf der letzten fünf Jahre der Beschäftigungsgrad der Gesamtindustrie im Hoch von rd. 7,4 auf rd. 7,86, im Tief von rd. 6,7 auf rd. 7,62, der der Produktionsgüterindustrie im Hoch von rd. 7,4 auf rd. 8,04, im Tief von rd. 6,7 auf rd. 7,76, der der Verbrauchsgüterindustrie im Hoch von rd. 7,54 auf rd. 7,62, im Tief von rd. 6,7 auf rd. 7,45 Arbeitsstunden je Tag gestiegen

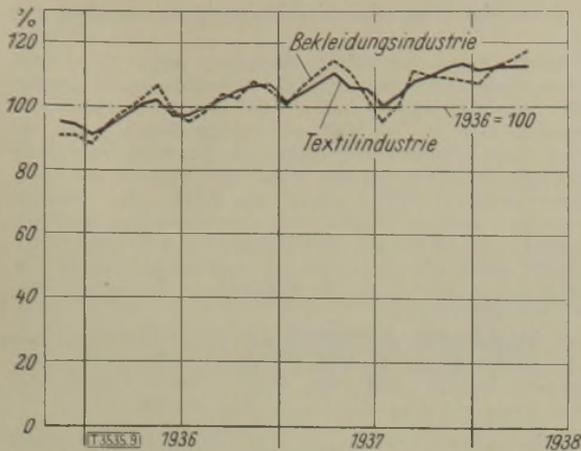


Bild 9. Beschäftigungsgrad in der Textil- und Bekleidungsindustrie (Geleistete Arbeiterstunden, 1936 = 100)

(Bild 2). Der Beschäftigungsgrad der Produktionsgüterindustrie ist im großen gesehen weiter steigend, der der Verbrauchsgüterindustrie im Mittel etwa konstant.

In bezug auf das Jahresmittel 1936 (neue Berechnung des IFK) hat im Frühjahr 1938 der Beschäftigungsgrad der Gesamtindustrie (Bild 3), gemessen an den genutzten

Arbeiterplätzen einen Stand von rd. . . . 114 %  
 Arbeiterstunden einen Stand von rd. . . . 119 %  
 Angestelltenplätzen einen Stand von rd. . . . 116 %

erreicht. Man sieht auch hieraus, daß die Beschäftigungszeit der Arbeiter gestiegen ist. Die Einstellung von Angestellten hat die von Arbeitern, wenn auch in geringem Maße überwogen.

An der Entwicklung nimmt die Produktionsgüterindustrie (Bild 4) durchweg einen stärkeren Anteil als die Verbrauchsgüterindustrie (Bild 5). Gemessen an den durchschnittlichen täglichen Arbeitsstunden, führt innerhalb der Produktionsgüterindustrie die Elektroindustrie mit rd. 129 % (Bild 7), der Maschinenbau mit rd. 126 % (Bild 6 b), der Bergbau mit rd. 123 % (Bild 6 a) und der Fahrzeugbau mit rd. 120 % (Bild 7). Es folgen die Eisen- und Stahlindustrie mit rd. 119 % (Bild 6 b), die Baustoffindustrie mit rd. 118 % (Bild 6 a), die Eisen- und Metallgewinnung mit rd. 116 % (Bild 6 a). In den aufgeführten Gruppen der Verbrauchsgüterindustrie weist demgegenüber nur die Bekleidungsindustrie mit rd. 118 % (Bild 9) eine beachtenswerte Mehrbeschäftigung auf, während die Textilindustrie (Bild 9) sowie die Nahrungs- und Genußmittelindustrie (Bild 8) eine nahezu stetige mittlere Beschäftigung haben.

Bredt [3535]

### Wirtschaftskennzahlen

Gruppe	Juni 1938	Mai 1938	April 1938
Lebenshaltungskennzahl des Stat. Reichsamtes (neue Berechnung) (1913/14 = 100) . . . . .	126,0	125,9	125,6
Großhandelskennzahl des Stat. Reichsamtes (1913 = 100) . . . . .	105,6	105,4	105,6
Baukostenkennzahl (Stat. Reichsamt, neue Berechnung) . . . . .	—	136,1	136,1
Maschinenkennzahl (Gesamtkennzahl - Stat. Reichsamt 1913 = 100) . . . . .	—	121,0	121,1

Aktienkennzahl (Stat. Reichsamt) 6. 6. bis 11. 6.: 111,45; 13. 6. bis 18. 6.: 110,63; 20. 6. bis 25. 6.: 109,61.

Erwerbslosenzahl<sup>1)</sup> am 31. 5. 38: 388 356.

<sup>1)</sup> Aus „Wirtschaft u. Statistik“ 1. Juni-Heft 1938.

Geldmarkt am 1. Juli 1938

	%
Reichsbankdiskontsatz ab 2. 9. 32 . . . . .	4
Lombardzinsfuß der Reichsbank ab 2. 9. 32 . . . . .	5
Privatdiskontsatz in Berlin kurze Sicht . . . . .	2 7/8
„ „ „ lange Sicht . . . . .	2 7/8
Tagesgeld an der Berliner Börse . . . . .	3 1/4 bis 3 1/2

### Erzeugungsstatistik

Land	Industrie	April 1938	Mai 1938	Mai 1937
		1000 t		
Deutschland . . . . .	Roheisen . .	1442,2	1545,1	1313,1
	Rohstahl . .	1765,7	1896,3	1611,1
	Walzwerk- erzeugnisse	1224,1	—	1097,1
Belgien . . . . .	Rohstahl . .	151,6	156,8	322,0
Frankreich . . . . .	Roheisen . .	479,0	482,0	666,0
	Rohstahl . .	503,0	505,0	654,0
Luxemburg . . . . .	Roheisen . .	114,1	114,8	228,7
	Rohstahl . .	109,4	110,7	224,1
Polen . . . . .	Roheisen . .	76,9	64,9	56,0
	Rohstahl . .	129,5	136,9	114,4
Tschechoslowakei . . . . .	Roheisen . .	104,0	110,0	143,0
	Rohstahl . .	147,0	171,0	189,0
Vereinigte Staaten von Amerika . . . . .	Roheisen . .	1398,0	1275,1	3576,3

Güterwagengestellung der Deutschen Reichsbahn (arbeitstäglich in 1000 Stück) . . .				
		149,4	—	148,5

### Deutschland

#### Das deutsche Zündwarenmonopol

Das Zündwarenmonopol ist als ein Zwischenhandelsmonopol anzusprechen und umfaßt

1. die Übernahme der im Monopolgebiet hergestellten Zündwaren von den Herstellern und die unmittelbare Weiterveräußerung (Bezugsmonopol),
2. die Einfuhr von Zündwaren in das Monopolgebiet (Einfuhrmonopol),
3. die Ausfuhr von Zündwaren aus dem Monopolgebiet (Ausfuhrmonopol).

Die unmittelbare Durchfuhr von Zündwaren durch das Monopolgebiet fällt nicht unter das Monopol und ist unter Zollüberwachung gestattet.

Das Monopolgebiet ist der Geltungsbereich des Zündwarensteuergesetzes. Das Zündwarenmonopol steht dem Reich zu. Es wird ausschließlich von der Deutschen Zündwaren-Monopolgesellschaft in Berlin ausgeübt. In dieser Gesellschaft sind alle im Monopolgebiet zur Herstellung von Zündwaren berechtigten Unternehmer zusammengeschlossen.

Die Monopolgesellschaft bestimmt entsprechend der Aufnahmefähigkeit des deutschen Marktes für angemessene Zeitabschnitte im voraus, welche Gesamtmenge von den Gesellschaftern während dieses Zeitraumes hergestellt werden dürfen und sollen, und verteilt diese Gesamtmenge auf die Gesellschafter, die alle von ihnen hergestellten Zündwaren an die Monopolgesellschaft veräußern müssen. Die Monopolgesellschaft hat die Verpflichtung, den Gesellschaftern diese Mengen abzunehmen und an die Besteller abzugeben.

Zur Sicherung der Durchführung des Monopolgesetzes sind die Hersteller von Zündwaren der amtlichen Aufsicht unterstellt. Die für die Durchführung des Zündwarensteuergesetzes erlassenen Vorschriften über Rechte und Pflichten der Behörden und Beamten, der Steuerpflichtigen und anderer Personen gelten für die Durchführung der amtlichen Aufsicht zur Sicherung des Zündwarenmonopols entsprechend. So muß u. a. die Eröffnung, der Erwerb usw. eines Zündwarenherstellungsbetriebes der zuständigen Zollstelle rechtzeitig gemeldet werden. Die Aufsichtsbeamten sind befugt, auch zu Feststellungen in Angelegenheiten des Monopols die Herstellungsräume und Ausgangslager, solange sie geöffnet sind, zu jeder Zeit, andernfalls während der üblichen Geschäftsstunden zu besuchen.

Die amtliche Aufsicht erstreckt sich insbesondere darauf, daß

- a) nur solche Unternehmer Zündwaren herstellen, die hierzu durch Zuteilung einer Beteiligungsziffer berechtigt sind. Die Beteiligungsziffer ist bei dem für den Ort der Leitung zuständigen Hauptzollamt oder bei der für den einzelnen Betrieb zuständigen Zollstelle festzustellen, der sie von der Monopolgesellschaft mitgeteilt werden muß;
- b) die Betriebe nicht mehr und nicht andere Arten von Zündwaren erzeugen, als sie nach den Weisungen der Monopolgesellschaft herstellen dürfen;

- e) die Hersteller die von ihnen erzeugten Zündwaren nur an die Monopolgesellschaft veräußern.

Die Zollbehörden üben ihre Überwachungstätigkeit in enger Fühlung mit der Monopolgesellschaft aus; die Gesellschaft hat das Recht, durch schriftlich beauftragte Personen an Prüfungen des Steueraufsichtsdienstes bei den Herstellern teilzunehmen.

H. [3525]

## Gewaltige Steigerung des deutschen Kraftbedarfs

Der Kraftbedarf Deutschlands steigt unaufhörlich. Z. B. berichtet die deutsche Motorenindustrie, daß die in Auftrag gegebene PS-Leistung der Einbau-Motoren 1937 viermal so groß war wie 1932. Ganz besonders ist der Bedarf an elektrischem Strom gestiegen. 1932 hatte der Bedarf 7 Mrd. kWh betragen, 1937 aber 16,25 Mrd. kWh, also eine Vermehrung um 130 %. In werkeigenen Anlagen wurden anstatt 10,04 Mrd. kWh 19 Mrd. kWh erzeugt. In den nächsten Jahren werden diese Mengen erheblich steigen. Besonders werden auch die neuen Reichsteile im Alpengebiet mit zahlreichen neuen Kraftwerken eingreifen, unter denen besonders die Tauern Kraftwerke wichtig sein werden. h. m.-d. [3497]

## Fortfall des Anhörungsanspruches im Verfahren vor der Prüfungsstelle

Durch Gesetz vom 9. April 1938 (RGBl. II, 1938, Nr. 15 S. 129), dessen Wirksamkeit sich nicht auf das Land Österreich erstreckt, ist in § 33 Abs. 1 des Patentgesetzes vom 5. Mai 1936 der zweite Satz gestrichen worden, der wie folgt lautete: „Bis zum Beschluß über die Bekanntmachung ist der Patentsucher auf Antrag zu hören.“ Der Wegfall dieser Vorschrift bedeutet nun nicht, daß mündliche Verhandlungen vor den Prüfungsstellen überhaupt nicht mehr stattfinden sollen. Jedoch ist es jetzt in das Ermessen des Prüfers gestellt, ob er eine Anhörung zulassen oder anordnen will, d. h. der unbedingte Anspruch des Anmelders auf Anhörung in der ersten Instanz des Prüfungsverfahrens ist gefallen. Hiermit verschwindet eine während der Kriegszeit eingeführte Einrichtung, die eine umfangreiche Sonderliteratur auf den Plan gerufen hatte und in manchen Fällen zu Verzögerungen des Prüfungsverfahrens führte.

Unberührt von dem neuen Gesetz bleibt dagegen der Anhörungsanspruch im Beschwerdeverfahren (§ 34 Abs. 3 Pat.-Gesetz). W. Schb. [3500]

## Ägypten

### Ägyptens Bodenschätze

*Auszug aus der Rede, die Dr. A. B. Cotta, der Präsident der Ägyptischen Handelskammer für Deutschland am 3. Juni in Berlin zum Abschied des Ägyptischen Gesandten in Berlin Prof. Dr. Hassan Nachat Pacha gehalten hat.*

Die Krönung von Farouk I. zum unabhängigen König von Ägypten, der Vertrag von Montreux und die Abschaffung der Kapitulationen und Ausländer-Sonderrechte sind für Ägypten die zwei bedeutendsten Ereignisse des Jahres 1937. Die Ernährung und die Sicherstellung des Lebensbedarfs der im Riesentempo wachsenden, auf dem engen Niltalboden mit einem Durchschnitt von 450 Seelen auf den Quadratkilometer lebenden Bevölkerung, ist wieder an erste Stelle der Wirtschaftspolitik gerückt. Jahrhundertlange und ununterbrochene Arbeit fleißiger und geschickter Bauernhände haben unter wachsamer Regierungsführung, dem Niltal die überwältigende, ja sprichwörtliche Fruchtbarkeit gegeben.

Als *Mohamed Aly*, der Gründer der heutigen Königsdynastie, Ägypten eroberte und die Mamelucken, die Jahrhunderte das Land ausplünderten, vertrieb, war die Not in Ägypten groß. Der bis aufs Blut ausgepreßte Bauer war auf sich selbst angewiesen und mußte, um sein Land zu bestellen, die segensreiche Flut des Nils abwarten, da alle im Laufe der Jahrhunderte geschaffenen Bau- und Wasseranlagen zerstört waren. Eine einzige Ernte war ihm, in diesem trockenen Land ohne Regen, im Frühjahr beschieden. In den übrigen Jahreszeiten lag das Land am Nil vollständig brach.

Erst seit dem Übergang zu dem künstlichen Bewässerungssystem durch Errichtung von Staudämmen, die den Wasserspiegel des Nils heben und das Aufspeichern von Riesensummen Wasser erlaubten, ist es gelungen, zwei, drei und

sogar in manchen Gegenden vier Ernten in einem Jahre zu erzielen.

Diese Entwicklung setzt sich heute weiter fort. Die letzten großen und gewaltigen Projekte, die Staudämme von Assuan, Assiout, Nag Hamadi, Gabel el Aulia, die zwischen zwei Hochwasserzeiten rd. 10 Mrd. m<sup>3</sup> aufspeichern, sowie die neuen im Gang befindlichen Projekte der Stauung des Albertsees und der Kanalisierung der Riesensumpfbereiche der sudanesischen Region und nicht zuletzt das größte aller Wasserprojekte, das Tanasee-Becken, mit der damit verbundenen Verbesserung der Kulturen und Steigerung der Ernteergebnisse, sollen innerhalb 20 Jahren, wie kürzlich der ägyptische Ackerbauminister bekundete, die Erträge aus der ägyptischen Landwirtschaft verdoppeln.

Wo und wie soll aber die zunehmende Baumwollernte untergebracht werden, wenn heute Ägypten die allergrößten Anstrengungen machen muß, um eine verhältnismäßig bescheidene Ernte auf dem Weltmarkt abzusetzen?

Die Weltbaumwollerzeugung hat, trotz scharfer Maßnahmen der klassischen Baumwollländer, auch in den Ländern, die am wenigsten hierfür geeignet sind (wie Sizilien, Jugoslawien, Bulgarien, Griechenland, Türkei, Iran und Irak) und in solchen, die früher als große Einfuhrländer galten (wie Rußland, China und die südamerikanischen Staaten) ungewöhnlich zugenommen.

Der Baumwollverbrauch ist andererseits durch die gesteigerte Kunstfaserherstellung: Zellwolle, Lanital und Kunstseide in Deutschland, Italien, Japan und sogar in den Ländern, die hierfür am wenigsten Interesse haben sollten, wie die großen Baumwollerzeuger und Baumwollverbraucher (Amerika und England) dementsprechend zurückgegangen.

Aus diesem Grunde hat die ägyptische Regierung ihr Augenmerk nicht auf eine übermäßige Ausdehnung der Baumwoll-Anbaufläche, sondern auf Verbesserung der Qualität der Baumwolle und Steigerung ihrer Erträge gelenkt und ferner die übrigen Kulturen, wie Getreide, Zuckerrohr und Obst-anbau, die heute durch gute und reiche Erträge nicht nur den eigenen Bedarf decken, sondern auch durch ihre Ausfuhr für Ägypten eine neue Einnahmequelle darstellen, wesentlich ausgedehnt.

Die Industrialisierung wurde vornehmlich auf dem Gebiete der Erschließung der ägyptischen Bodenschätze und der Verarbeitung der gewonnenen Erze und Mineralien fortgesetzt. Die Feststellungen der letzten Jahre haben nämlich ergeben, daß Ägypten verhältnismäßig reich an Bodenschätzen ist. Überall wo Menschenhände Untersuchungen vorgenommen haben, sind sie auf wertvolle Funde gestoßen. Zug um Zug wurden Mangan-, Molybdän-, Wolfram-, Gold-, Zink- und Blei-Erze sowie Petroleum, Phosphat, Nitrat, Karbonat, Talk, Beryll, Smaragd, Porphyrt und Alabasterlager gefunden, und wenn man heute einen Blick auf die neu errichtete geologische ägyptische Landkarte wirft, so stellt man fest, daß die Riesengebiete der Sinai-Halbinsel und die Rote-Meer-Küste eine ununterbrochene Folge von mehr oder weniger hochwertigen Erz- und Minerallagern darstellen. Nicht weit vom Nil und von der Eisenbahnstrecke 20 km östlich von Assuan entfernt, liegen dicht an der Oberfläche, in mehreren 1000 km ziemlich ebenem Gelände, große Mengen hochwertigen Eisenerzes unberührt. [3527]

## Kanada

### Kanada in der Metallwirtschaft

In den letzten fünfzig Jahren hat sich die Metallwirtschaft Kanadas ganz außerordentlich entwickelt. Genaue amtliche Aufstellungen gibt es erst seit 1886. Sie zeigen, daß damals der Wert der Metallerzeugung 10,2 Mill. \$ betrug oder 2,23 \$ auf den Kopf der Bevölkerung. 1913 waren die entsprechenden Ziffern 145,6 Mill. \$ und 19,08 \$, 1929: 310,8 Mill. und 31 \$. Nach einem starken Abfall im Krisenjahr 1932 sind die Ziffern wieder angestiegen; sie werden für 1937 erheblich über denen von 1929 liegen. Die Metallager erstrecken sich über das ganze Gebiet Kanadas, wobei aber zu bedenken bleibt, daß weite Gebiete der polaren Breiten kaum oder gar nicht erforscht sind. Metallreichste Provinz ist Ontario, es folgen Britisch-Kolumbien, Quebec, Neuschottland, Alberta, Manitoba, Saskatchewan, Neubraunschweig und Yukon. Es sind also auch die landwirtschaftlichen Getreide-

provinzen des mittleren Südens stark an der Metallförderung beteiligt.

Eine sehr rasche Aufwärtsentwicklung hat der Kupferbergbau genommen. 1886 förderte er 3,3 Mill. lb, 1913 rd. 77 Mill., 1934 rd. 365 Mill. lb. Damit wurde Kanada zum stärksten Mitbewerber der Union, deren Förderung zwischen 1913 und 1934 von 1,2 Mrd. auf 478 Mill. lb zurückging. Für 1937 wird die kanadische Kupferförderung auf 440 Mill. lb geschätzt. Die wichtigsten Erzfelder liegen in Britisch-Kolumbien und Ontario.

Britisch-Kolumbien hat auch die wichtigsten Bleivorkommen. Um 1890 wurden 88 000 lb erzeugt, 1913 rd. 38 Mill. lb,

1936 aber 383 Mill. lb. Für 1937 wird mit einem geringen Rückgang gerechnet.

Ein Weltmonopol hat Kanada für Nickel, das fast ganz aus den Nickel-Kupfererzen Ontarios gewonnen wird. Schon 1856 wurden die Erze gefunden, ihr Nickelgehalt wurde aber erst 1887 entdeckt. 1889 betrug die Gewinnung 830 000 lb. 1929 war sie auf 110 Mill. lb gestiegen, für 1937 wird sie auf rd. 200 Mill. lb geschätzt.

Die Blei-Zinkerze von Britisch-Kolumbien und die Kupfer-Zinkerze von Manitoba liefern große Mengen Zink. Für 1937 wird die Förderung auf 330 Mill. lb geschätzt.

*h. m-d-* [3408]

# SCHRIFTTUM

## Wirtschaftsprüfung

**Abschluß und Prüfung der A. G.** Formblätter mit Erläuterungen für die Aufstellung, Prüfung und Auswertung der Bilanzen von Aktiengesellschaften. Von *Adolf Hertlein* und *Kurt Meisner*. Leipzig 1938, G. A. Gloeckner. 192 S. mit 56 Formularen im Text. Preis 9,60 RM.

Nach dem Vorwort des Buches soll das Handbuch den Verwaltungsträgern der Aktiengesellschaft und ihren Mitarbeitern die Aufstellung des Jahresabschlusses und des Geschäftsberichtes erleichtern und gleichzeitig den Abschlußprüfern als Hilfsmittel bei der Prüfung dienen. Diese Verbindung von Abschluß- und Prüfungstechnik ist eine verlockende Aufgabe, die in dem vorliegenden Buche jedoch nicht konsequent gelöst wurde. Ein solches Buch müßte, um Prüfern und Abschlußbearbeitern gerecht zu werden, zu jedem einzelnen Punkte nacheinander folgende Reihenfolge im Aufbau haben: 1. Abschlußtechnisches; 2. Wesentliches zur Prüfungsbereitschaft des Unternehmens; 3. Prüfungstechnisches. In der Darstellung von *Hertlein-Meisner* fehlt jedoch das Bindeglied zwischen 1 und 3. Einzelne Abschnitte sind überdies ganz auf Fragen der Abschlußtechnik (z. B. § 69 Akzepte) und andere Abschnitte ganz auf das Prüfungstechnische (z. B. § 58 Verbindlichkeiten auf Grund von Warenlieferungen und Leistungen) abgestellt.

Die Ergänzung des Buches durch einen dritten Abschnitt über Betriebs- und Bilanzanalyse (S. 143 bis 176) und einen vierten Abschnitt über Grundzüge der Organisation und Kalkulation dürfte — vom Standpunkt des Praktikers aus gesehen — gegenüber den Ausführungen über die Gewinn- und Verlustrechnung (S. 112 bis 120, also nur 9 Seiten!) kürzer sein. Gerade zu den einzelnen Punkten der Gewinn- und Verlustrechnung suchen Abschlußbuchhalter und Prüfer zuverlässige Anweisungen dringender als zu den Bilanzposten. Die Formblätter F 35 und F 36 geben in dieser Hinsicht nur das Nötigste. Grundsätzlich dürften außerdem Formblätter dem Leser nicht das geben, was durch die Darstellung mit praktischen Beispielen erreicht würde. Wesentlicher als die Abschnitte über Betriebs- und Bilanzanalyse und über Organisation und Kalkulation wären ferner dem Sinne des Buches entsprechend Abschnitte über Sonderfälle der Bilanzierung (Verschmelzung, Umwandlung usw.) und über die vorgeschriebenen Formblätter für bestimmte Sonder-Geschäftszweige gewesen.

Im einzelnen ist noch besonders bemerkenswert, daß es z. B. bei der Kassenrevision (Formblatt 5) in der Praxis nicht üblich ist, unverbuchte Belege im Protokoll dem Istbestand zuzurechnen, sondern beim Sollbestand zu berücksichtigen. Bei den Verbindlichkeiten dürften in den Formblättern F 31 auch Angaben über Rückzahlungstermine, Tilgung und Verzinsung eingefügt sein.

Diplomkaufmann *Karl Berg* [3469]

## Wirtschaftswissenschaft und -politik

**Schöpferische Unvernunft?** Rolle und Grenze des Irrationalen in der Wissenschaft. Von *Willy Hellpach*. Wissenschaft und Zeitgeist Heft 7. Leipzig 1937, Felix Meiner. 71 S. Preis 2,40 RM.

Auch der Wirtschaftler wird das Buch von *Hellpach* gern lesen; nicht nur, weil einige Betrachtungen unmittelbar der Nationalökonomie gewidmet sind, sondern vor allem wegen

der grundsätzlichen Haltung in der Frage der „Bewertung“ der Wissenschaften. *Hellpach* wendet sich gegen die Verewigung des Dualismus: Naturwissenschaften — Geisteswissenschaften. Aus der Bildung derartigen polarer Gegensätze seien immer gänzlich unnötige Kämpfe entstanden, eine Feststellung, die jeder bestätigen kann, der auf dem Grenzgebiet von Technik und Wirtschaft arbeitet.

Die Gedankenführung zum Thema selbst ist sehr lesenswert; sie lautet, stark gekürzt, z. T. dem Sinne nach etwa folgendermaßen:

1. Das Irrationale, Unbestimmte, Unbeweisbare, oft Unverständliche steht am Anfang vieler wissenschaftlicher Erkenntnisfortschritte.
2. Nicht selten ist allerdings die Denkarbeit des Forschenden die Mutterlauge, aus welcher eine derartige Eingebung auskristallisiert.
3. Aber auch bei einer solchen Vorarbeit wird nur ein ganzer „Kerl“ eine große Eingebung gebären, und ein solcher lebt bewußt oder unbewußt stets im Einklang mit dem Leben seiner Zeit, die ihn selber mitgestaltet.
4. Dazwischen liegt die Ermittlung und Beweisführung; deren Gesetz ist immer wachsende Rationalität, und dieser Weg steht unter dem unbeugsamen Gebot der Richtigkeit.
5. Die letzte Bestätigung seiner empirischen und rationalen Richtigkeit empfängt das Forschungsergebnis aus seiner „pragmatischen“ Bewährung an der lebenden Wirklichkeit.

*Dr. Fr.* [3425]

**Zeitungslehre I.** Von *Emil Dovifat*. 1. Bd.: Theoretische Grundlagen — Nachricht und Meinung — Sprache und Form. Sammlung Gösehen 109 3. Bd. 138 S. 2. Bd.: Schriftleitung — Stoffbeschaffung und Bearbeitung — Technik und Wirtschaft des Betriebes. Sammlung Gösehen 1040. Bd. 140 S. Berlin und Leipzig 1937, W. de Gruyter & Co. Preis je Band 1,62 RM.

Wie alle Veröffentlichungen in der Sammlung Gösehen steht auch die Arbeit von *Dovifat* auf beachtlicher Höhe. Der erste Band wendet sich gewissermaßen an jedermann, indem er allgemeine Aufgaben über die Zielsetzung von Zeitungen, über die journalistische und verlegerische Arbeit, über den Nachrichtendienst, über Form der Meinungsführung usw. bringt. Aber auch der zweite Band, der sich mit dem Aufbau der Schriftleitung, mit der Stoffbeschaffung und -bearbeitung wie überhaupt mit der Technik und Wirtschaft des Zeitungsbetriebes befaßt, wendet sich nicht nur an Verleger und Schriftleiter, sondern wird sicher auch gern vom „Verbraucher“ mit Nutzen gelesen werden.

Über die Zukunft der Presse sagt *Dovifat*, daß bald in vielen großen Zeitungsländern die Zeitungen alten Stils überwunden sein werden, d. h. die Presse der um die Staatsmacht kämpfenden Gruppen und Personen. Wichtigste Voraussetzung für den Erfolg einer Zeitung des Führerstaates ist das Vertrauen des ganzen Volkes. *Dr. Freitag* [3418]

## Sozialpolitik

**Deutsche Sozialpolitik.** Jahresbericht der Deutschen Arbeitsfront, Zentralbüro, Sozialamt. Berlin 1937, Verlag der Deutschen Arbeitsfront. 252 S. Preis 2,50 RM.

Der Jahresbericht „Deutsche Sozialpolitik“ gibt einen umfassenden Überblick über die meisten Gebiete der Sozialpolitik in den ersten 4½ Jahren nach der Machtergreifung durch

den Führer. Sozialpolitik steht, wie heute allgemein anerkannt wird, in enger Wechselbeziehung mit den Wirtschaftsfragen, und die Wirtschaft ihrerseits wird maßgebend bestimmt durch technische Leistungen.

Aus der großen Zahl der in dem Buch behandelten Fragen werden daher für den Techniker die von besonderer Bedeutung sein, die die Gestaltung des technischen Prozesses im Betriebe beeinflussen. Hierzu gehören die Berufsausbildung, die Bemühungen um die Schaffung objektiv gerechter Lohnbemessungsmethoden, die Gestaltung des Erfinderrechtes, des Arbeitseinsatzes im Vierjahresplan — insbesondere die Behebung des Facharbeitermangels — und die Bemühungen um die Wiederverwendung älterer Angestellter; ferner die Fragen des Arbeitsschutzes und der Entwicklung der Arbeitsaufsicht, die zum großen Teil den technischen Unfall- und Gesundheitsschutz umfassen. Aber auch die Lohnpolitik, die Sozialversicherung und das Arbeitsrecht sind für den im Betrieb stehenden Techniker von Bedeutung. Besonders wichtig sind die Ausführungen über die Umformung des Wesensgehaltes der Sozialpolitik im Rahmen der heranwachsenden völkischen Gesamtordnung und die Methode zur Erreichung dieser Ziele, die nicht in der Schaffung einer Unzahl von Gesetzen besteht, sondern in der Aufstellung einiger wesentlicher Grundsätze, die bei Betriebsführung und Gefolgschaft ständig weiter zu vertiefen sind, und die bei der Durchführung jeder einzelnen Maßnahme berücksichtigt werden müssen.

Dr. von Bonin [3438]

**ABC des Lohnbüros.** Was man heute wissen muß von der Sozialversicherung, Arbeitseinsatz, Steuerabzug und Lohnpfändung. Von R. Adam und Fr. Steger. Hamburg 1937, Hanseatische Verlagsanstalt. 111 Seiten, Preis 2,80 RM.

Die vorliegende Schrift ist für den Leiter einer mittleren oder kleineren Personalstelle oder für den Lohnbuchhalter auch größerer Betriebe ein geeignetes Hilfsmittel. Es stellt einen abgerundeten Auszug aus den gesetzlichen Bestimmungen dar und behandelt sämtliche Zweige der Sozialversicherung, Fragen des Arbeitseinsatzes, des Steuerabzuges und des Pfändungsrechts.

Dr. M. [3411]

## Energiewirtschaft

**Energierecht. Ein Grundriß der Grundfragen.** Von Friedr. List. Berlin 1938, Verlag Julius Springer. 156 S. Preis 8 RM.

Der Verfasser erläutert in seinem Buche zunächst einige Vorfragen und erwähnt die Reichsaufsicht, die Energieversorgungsunternehmen, die Gemeinden, die Versorgungsberechtigten und die Bodenberechtigten als die Hauptbeteiligten des in Frage stehenden Rechtsgebietes.

Im Hauptteil wird das Recht der Energiewirtschaft, insbesondere der Elektrizitätswirtschaft dargestellt, einmal soweit es die privatrechtliche Seite, und zum andern soweit es die verwaltungsrechtliche Seite betrifft. Der Verfasser versucht, mit seinen Ausführungen die sich vielfach überschneidenden Rechtsgebiete voneinander abzugrenzen und bespricht dabei eine größere Anzahl solcher Fälle.

Im dritten Teil bespricht der Verfasser den Rechtsschutz, und zwar von der schuldrechtlichen und von der verwaltungsrechtlichen Seite aus. Im schuldrechtlichen Teil erwähnt er u. a. die Verpflichtungen der Elektrizitätsversorgungsunternehmen, im verwaltungsrechtlichen Teil Fragen der Aufsicht des Staates über die Energiewirtschaft. Endlich wird über die strafrechtliche Seite einiges gesagt.

Im Anhang des Buches ist das Energiewirtschaftsgesetz nebst seinen Durchführungsverordnungen und das Gesetz gegen die Schwarzsender gebracht.

Das Buch dürfte in erster Linie dem in der Energiewirtschaft stehenden Juristen zu empfehlen sein, während es für den Techniker und den Wirtschaftler ohne juristische Vorbildung nicht ganz leicht sein wird, die Fülle des Stoffes in diesem Buche zu verarbeiten. Es liegt im Wesen der Materie des Buches, daß man sie schwerlich anders als in juristisch-theoretischer Form bringen kann. Das Verdienst des Verfassers bleibt es, daß er es unternommen hat, diese Gebiete einmal in ausführlicher Form zusammenhängend darzustellen.

Dr.-Ing. C. Th. Kromer [3474]

**Die Wirtschaftlichkeit der Stromversorgung des Haushalts.** Von W. Willing. Berlin 1938, Julius Springer. 56 S. mit Bildern. Preis 3,60 RM.

Nach einigen einleitenden Hinweisen auf die deutsche Elektrizitätsversorgung und die Bedeutung des Haushaltstromverbrauches bespricht der Verfasser im ersten Kapitel die Gesteuerungskosten der elektrischen Arbeit. Er zeigt, wie der Aufbau des Belastungsgebietes, die Benutzungsdauer und der Belastungsausgleich der einzelnen Abnehmergruppen die Kostenberechnung beeinflussen.

Im Kapitel über das elektrische Kochen entwickelt Willing den Aufbau einer Durchschnittshaushaltkochkurve aus der Überlagerung von Einzelmessungen und zeigt die verschiedenen Einflüsse von Landschaft, Jahreszeit und sozialer Schichtung der Bevölkerung auf die Kochbelastung und den Kochstromverbrauch. Er unterteilt dabei die Kochstromverbraucher in solche, die nur elektrisch kochen (Vollverbraucher), in solche, die neben dem elektrischen Herd auch einen Kohleherd haben und hauptsächlich im Sommer elektrisch kochen (Mittelverbraucher) und endlich in solche, die den elektrischen Herd nur in Ausnahmefällen benutzen (Wenigverbraucher). Auf die Frage der Heißwasserbereitung wird kurz eingegangen.

Im Schlußkapitel erwähnt der Verfasser einiges über die Wirtschaftlichkeit und die Kosten der Kochstromlieferung. Er zeigt an einem Beispiel den Ausgleich der Kraftwerksbelastung durch die Abgabe von Kochstrom, wobei infolge der Durchmischung von Vollverbrauchern, Mittel- und Wenigverbrauchern die Kochbelastung selbst bei weitestgehender Sättigung des Versorgungsgebietes mit elektrischen Herden keine irgendwie nachteilige Mittagsspitzenbelastung für das Kraftwerk bildet.

Das Buch, das im Jahre 1935 abgeschlossen wurde, ist für den Studierenden und als Einführung in Fragen der Haushaltstromversorgung ein nützlicher Wegweiser.

dt. [3440]

**Handbuch der Internationalen Petroleum-Industrie 1937/38.** 1. Bd.: Die deutsche Kraftstoffwirtschaft. Berlin 1937, Finanz-Verlag. 558 S. Preis 20 RM.

Deutschland gewinnt bisher nur einen Bruchteil seines Petroleumbedarfes aus eigenen Rohölquellen und ist im übrigen auf Einfuhr angewiesen. Es ist eine der Hauptaufgaben des zweiten Vierjahresplanes, hierin Wandel zu schaffen und zugleich die Versorgung des heimischen Marktes mit Mineralölerzeugnissen sicherzustellen. Nachdem sich die deutsche Industrie ohne Zögern in den Dienst dieser Aufgabe gestellt hat, beginnen sich schon die ersten Wirkungen abzuzeichnen: in verhältnismäßig kurzer Zeit wird Deutschland hinreichend eigene, hochwertige Treibstoffe besitzen.

Die vorliegende neue Ausgabe eines Handbuchs für die deutsche Kraftstoffwirtschaft berichtet über den neuesten Stand der deutschen Erdöl-Produktions-, -Verarbeitungs-, und -Vertriebsgesellschaften und spiegelt in den gegebenen kennzeichnenden Angaben die Entwicklung auf dem deutschen Treibstoffmarkt wider. Innerhalb der Kraftstoffindustrie werden Erdöl- und Asphaltgewinnungs-, Erdölverarbeitungs-, Maschinen- und Tiefbohr-Unternehmungen, Kohleverflüssigungs-Unternehmungen und Rohöler-Destillationsbetriebe in Gruppen getrennt aufgeführt. Der Kraftstoffhandel ist nach Firmen für Mineralöl und Mineralölerzeugnisse, nach Treibstoffgroßhandel und nach Schmierölgroßhandel unterteilt. Es folgen Gesellschaften für Teer, Asphalt und deren Erzeugnisse, Forschungs- und Patentverwertungs-Unternehmungen sowie an der deutschen Kraftstoffindustrie interessierte Vereinigungen.

Ein besonderer Abschnitt ist Danzig gewidmet. Die Angaben bei der einzelnen Firma erstrecken sich u. a. auf personelle Hinweise, Kapital- und Besitzverhältnisse, Entwicklung, Beteiligungen. Je ein ab-liches Firmen- und Ortsverzeichnis schließen den Inhalt des wertvollen Auskunftsbuches auf.

B. Löbmann VDI [3485]

## Technik und Recht

**Patentgesetz vom 5. Mai 1936.** Erläutert von Georg Klauer u. Philipp Möhring. Im Anhang: Gebrauchsmustergesetz vom 5. Mai 1936. Berlin 1937, Franz Vahlen. 656 S. Preis 20 RM.

In dem Patentgesetz vom 5. Mai 1936 sind nationalsozialistische Rechtsgedanken gesetzlich verankert worden, die einerseits dem Schutz und der Förderung der Erfinderpersönlichkeit dienen und andererseits den besonderen Belangen des Staates und des Volkes auf diesem Gebiet Rechnung tragen. Daneben ist das neue Gesetz in seinen Grundzügen und seinem Aufbau dem bisherigen Rechtszustand gefolgt, soweit sich die Vorschriften in jahrzehntelanger Rechtsübung bewährt hatten. Hieraus ist es erklärlich, daß bereits in verhältnismäßig kurzer Zeit seit Inkrafttreten des neuen Gesetzes eine Anzahl von Kommentaren erschienen ist, die über den Stand allgemeiner Erläuterungsbücher hinausgehen und in grundlegender Weise nicht nur die Verbindungen zwischen den alten und den neuen Bestimmungen aufweisen, sondern auch die Entwicklung und die rechtliche Bedeutung des neuen Rechtszustandes darlegen.

So gibt der vorliegende Kommentar — unter Berücksichtigung des Schrifttums und der Rechtsprechung bis in die neueste Zeit — eine eingehende Gesamtdarstellung des Erfinderrechts auf der Grundlage des neuen Patent- und Gebrauchsmustergesetzes. Die Verfasser haben hierbei die Aufgabe, die sie sich gestellt haben, außerordentlich glücklich gelöst: dieses Rechtsgebiet in einer besonders für den praktischen Gebrauch zweckmäßigen Weise zu erläutern. Gerade auch die Bestimmungen, die für die Technik von besonderer Bedeutung sind, haben eine ausführliche Würdigung erfahren. Hierbei verdienen die Erläuterungen über die Merkmale der patentfähigen Erfindung und über den Schutzzumfang der Patente die gleiche Anerkennung wie die Ausführungen über die Wirkung des Erfindungsgrundsatzes und über die Wahrung der Belange der Allgemeinheit nach dem neuen Gesetz. Ferner ist die eingehende Behandlung der neuen Vorschriften über das Verfahren in Patentstreitsachen hervorzuheben.

Eine einleitende Übersicht und in Verbindung damit eine amtliche Begründung geben auch denjenigen, die nicht täglich mit Fragen dieses Rechtsgebietes zu tun haben, eine ausgezeichnete Einführung in die Entwicklung unseres Patentrechts und in die Grundgedanken des jetzt geltenden Rechtszustandes.  
*Dr. Zemlin* [3498]

**Jahresbericht über Schrifttum und Rechtsprechung zum gewerblichen Rechtsschutz, Urheber- und Wettbewerbsrecht** (1. Okt. 1936 bis 30. Sept. 1937). Von *Werner Pinzger* u. *Eberhard Pinzger*. Berlin 1937, Franz Vahlen. 94 S. Preis 4,70 RM.

Der Jahresbericht über Schrifttum und Rechtsprechung zum gewerblichen Rechtsschutz, Urheber- und Wettbewerbsrecht liegt jetzt in 4. Ausgabe vor und umfaßt die Zeit vom 1. Oktober 1936 bis 30. September 1937. Wie die bisherigen Ausgaben gibt auch diese Übersicht eine zusammenfassende Darstellung aller Veröffentlichungen auf diesen Rechtsgebieten. Die Berichtshefte, die sich bisher bereits in der Praxis außerordentlich bewährt haben, werden sich auch in Zukunft für jeden, der sich mit diesen Fragen beruflich zu befassen hat, als unentbehrlich erweisen und eine willkommene Ergänzung der Kommentare der einzelnen Rechtsgebiete bilden.

*Dr. Zemlin* [3499]

## Vertrieb

**Werbung! Zulässig oder verboten?** Von *E. Naue* und *M. Röttger*. Berlin 1937, Verlag für Wirtschaftswissenschaft, Haude & Spener. 232 S. Preis geb. 6,30 RM.

Eine wirklich notwendige Arbeit ist hier in geglätteter Form ausgeführt worden. Das Buch gibt eine gute Lösung der schwierigen Aufgabe, die unübersichtliche Fülle der gesetzlichen Bestimmungen, amtlichen Erlasse und Bekanntmachungen in einer praktisch brauchbaren, verständlichen und nachschlagfertigen Weise zu ordnen und zu erläutern. Für alle an der deutschen Werbung als Werbungtreibende, Werbeberater, Werber und Werbungsmitler Mitwirkenden ist diese Darstellung der Grundsätze, die heute für die Werbung gelten, unter jeweiliger Beifügung von nach Stichworten geordneten Erläuterungen und Entscheidungen, von höchstem Nutzen in der täglichen Arbeit.

Dieses Hand- und Nachschlagebuch, das im Geleitwort des Herausgebers als eine Einleitung, ein Anfang bezeichnet wird, zeigt, daß in der Ordnung, Lenkung und Erziehung des deutschen Werbewesens über dem Karrenschieber der Tagesarbeit mit ihrer Fülle von Sonderfragen nicht die großen Linien

vergessen worden sind, nach denen gebaut wird. In diesem Buch kommt zum Ausdruck, daß die Tätigkeit des Werberates der deutschen Wirtschaft aus den Anfängen des „Wehrens“ heraus und an die großen Ziele des „Lehrens“, an den eigentlichen, positiven Aufbau herangekommen ist.

*Bruno Hessenmüller* [3513]

## Ausbildung und Forschung

**Was leistet unser kaufmännischer Nachwuchs?** Von *Walter Löbner*. Leipzig 1937, G. A. Gloeckner Verlagsbuchhandlung. 56 S. Preis 2 RM.

Die Schrift berichtet eingehend über die Ergebnisse der Kaufmannsgehilfenprüfung und über die bisher festgestellten Leistungen. Der Verfasser geht auch den Kräften nach, welche den erreichten Leistungsstand beeinflusst haben, um Vorschläge für eine Leistungssteigerung zu machen. Allen an der Ausbildung des kaufmännischen Nachwuchses Beteiligten ist die Schrift bestens zu empfehlen.  
*Welkner* [3372]

**Höhere Mathematik ganz leicht!** Von *G. Bewig*. Leipzig 1937, Dr. Max Jänecke Verlagsbuchhandlung. 92 S. Preis 1,80 RM.

Wer sich als Wirtschaftler mit der sogenannten exakten Wirtschaftsforschung befaßt, sucht manchmal nach einem Büchlein, mit dessen Hilfe er verlorene Schulkenntnisse der höheren Mathematik auffrischen oder ergänzen kann. Die vorliegende Schrift gibt eine gute Einführung und wird daher empfohlen.  
*Dr. Fr.* [3325]

**Gestaltung technisch-wissenschaftlicher Veröffentlichungen.** Herausgegeben vom Deutschen Normenausschuß. Berlin 1937, Beuth-Verlag G. m. b. H. 16 S. Einzelpreis geh. 0,40 RM.

Neuaufgabe des 1931 vom Deutschen Verband Technisch-Wissenschaftlicher Vereine herausgegebenen „Merkblattes für technisch-wissenschaftliche Veröffentlichungen“. Neu hinzugekommen ist u. a. ein Verzeichnis der für Verfasser besonders wichtigen Normen sowie ein Überblick über einige Fachausdrücke aus dem Gebiete der Drucktechnik. Im ganzen sind die Richtlinien noch übersichtlicher als früher angeordnet, so daß sie sicher auch in Zukunft mit großem Nutzen verwendet werden.  
*Dr. Fr.* [3420]

**Verzeichnis von Schrifttum-Auskunftstellen der Technik und verwandter Gebiete.** Herausgegeben vom Deutschen Normenausschuß. Berlin 1937, Beuth-Verlag G. m. b. H. 64 S. geh. 1,60 RM.

Der Ingenieur sowie derjenige, der auf den Grenzgebieten der Technik arbeitet, wird auf der Suche nach Quellen im Schrifttum eine Übersicht wie die vorliegende sehr begrüßen, da sie ihm manche formelle Rückfrage erspart. Es handelt sich bei der vorliegenden Schrift um eine Fortsetzung der 1931 vom Deutschen Verband Technisch-Wissenschaftlicher Vereine herausgegebenen Übersicht „Vermittlungsstelle für den technisch-wissenschaftlichen Quellennachweis“. Der Deutsche Normenausschuß hat auch die sonstigen Arbeiten dieser Vermittlungsstelle übernommen.

Von den im Verzeichnis berücksichtigten Grenz- und Nachbargebieten seien genannt: Volkswirtschaft, Naturwissenschaften (Mathematik, Astronomie, Physik, Chemie usw.), Medizin, Architektur, Land- und Forstwirtschaft. Damit dient das Büchlein einem größeren Benutzerkreis als die erste Auflage. Neu ist auch die Anordnung der Auskunftstellen nach der Dezimalklassifikation. Einen besonders Hinweis verdienen ferner die Angaben zur Benutzung des Verzeichnisses, aus denen hervorgeht, daß die Auskunfterteilung auf dem Gebiete der Technik in den letzten Jahren einen erheblichen Schritt weitergekommen ist.  
*Dr. Fr.* [3421]

## Aus andern Zeitschriften

**Die Möglichkeiten des Betriebsvergleiches.** *K. Rummel*. Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung. Jg. 32 (1938) H. 4 S. 177/91.

Begriff und Kennzeichen des Betriebsvergleiches als „zwischenbetrieblicher“ Vergleich der gesamten Statistik gleichartiger oder ähnlicher Betriebe. Notwendigkeit, Arbeitsgebiete (Wertzahlen des Unternehmens, Betriebskennzahlen für Mengen und Zeiten). Schwierigkeiten des Kostenvergleiches, besonders die in Zurechnungs- und Bewertungsfragen begründeten. Stö-

rungsursachen der Vergleichbarkeit. Vordringliche Arbeiten zur Ermöglichung von Betriebsvergleichen auf sicherer Grundlage.

**Wirtschaftsstruktur und Wehrbereitschaft.** O. Hintner. Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung. Jg. 32 (1938) H. 6 S. 249/69.

Unter Heranziehung des neuen Schrifttums über Wehrwirtschaft werden unter vorzugsweise betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten behandelt: Die primären Faktoren der Wehrbereitschaft (Volk, Raum) und die aus den Zusammenhängen von Wirtschaftsstruktur und Wehrbereitschaft sich ergebenden vier Hauptgruppen von Fragen: Der Wirtschaftsraum (nicht geopolitisch, sondern betriebswirtschaftlich gesehen); der arbeitswirtschaftliche Einsatz; der stoffliche Einsatz; der kapitalwirtschaftliche Einsatz.

**Die Zellstoff- und Papierindustrie im Vierjahresplan.** F. Kinnebrock. Der deutsche Volkswirt Jg. 12 Nr. 23 (4. 3. 38) S. 1079/82.

Zutreffende Ziffern und Urteile über die Stellung der deutschen Papier- und Zellstoffindustrie in der Welt, ihre Rohstoffgrundlagen und deren Auswertungs- und Verlagerungsmöglichkeiten. Heranziehung des Kiefernholzes. Steigerung des Altpapieranteils am Rohstoffeinsatz. Erweiterte Verarbeitung von Stroh zu Zellstoff und Papier. — Die Hoffnungen des Verfassers auf schnelle und reibungslose Steigerung der Strohversorgung der Papierindustrie und auf eine Kiefernholzpreisgestaltung, die auf die höhere Kostenlast des Sulfatzellstoffgewinnungsverfahrens tunlichst Rücksicht nehmen soll, sind bis jetzt nicht in Erfüllung gegangen.

**Kostenprogressionen in der Papierindustrie.** K. Beck. Der Praktische Betriebswirt Jg. 18 (1938) Nr. 4 S. 294/302.

Aus der Praxis geschöpfte, „echte“ Zahlen und Ursachenkette über Kostenprogressionen sind selten; hier bietet ein Fachmann des Rechnungswesens der Papierindustrie solche Angaben aus der Papier-, Pappen-, Zellstoff- und Holzschliff-Erzeugung.

BH

### Eingegangene Bücher

**Grundzüge der deutschen Volks- und Wehrwirtschaft.** Von Heinrich Hunke. Politik und Wirtschaft, 1. Bd. Berlin 1938, Haude & Spenersche Buchhandlung. 96 S. Preis 2,80 RM.

**Nationalökonomie — wozu?** Von Walter Eucken. Wissenschaft und Zeitgeist, 10. H. Leipzig 1938, Felix Meiner. 64 S. Preis 1,80 RM.

**Der Zusammenbruch der Goldwährung.** Von Gustav Cassel. Übersetzt von Bernhard Pfister. Stuttgart 1937, W. Kohlhammer. 235 S. Preis 6,40 RM.

**Arbeitslohn und Unternehmergewinn in der Kriegswirtschaft.** Von Otto Sperlich. Schriften zur kriegswirtschaftlichen Forschung und Schulung. Hamburg 1938, Hanseatische Verlagsanstalt. 64 S. Preis 1,80 RM.

**Die Weltgeltung der deutschen Luftfahrt.** Herausgeg. von Heinz Orlovius und Ernst Schultze. Strömungen der Weltwirtschaft, 4. Bd. Stuttgart 1938, Ferdinand Enke. 160 S. m. 52 Bildern. Preis 7,60 RM.

**Erkundung von Verkehrswegen in Neuländern.** Von M. Dengler. Berlin 1938, Julius Springer. 74 S. m. 14 Bildern. Preis 5,70 RM.

**Mathematik und Verkehr.** Eine lebensnahe Einführung in die Methoden der Statistik. Von Hans Kellerer. Mathematisch-Physikalische Bibliothek. Reihe 1, 94. H. Leipzig und Berlin 1938, B. G. Teubner. 48 S. m. 20 Bildern. Preis 1,20 RM.

**Chemie in Deutschland.** Rückblick und Ausblick. Herausgeg. von Claus Ungewitter unter Mitarbeit von W. Greiling, Koeck und E. Barth von Wehrenalp. Berlin 1938, Junker & Dünnhaupt. 143 S. Preis 2,80 RM.

**Molybdän, Monazit, Mesothorium.** Von Paul Krusch. Die Metallischen Rohstoffe, 2. H. Stuttgart 1938, Ferdinand Enke. 87 S. m. 8 Bildern u. 9 Tab. Preis 6 RM.

**Wegweiser für die Prüfung der Selbstkosten- und Erfolgsrechnung.** Von Bernhard Heitz. Wegweiser für Wirtschaftsprüfer, 111. Bd. Berlin und Leipzig 1937, Haude & Spenersche Buchhandlung Max Paschke. 116 S. Preis 4 RM.

**Amerikanische Werbe- und Verkaufsmethoden.** Von H. R. Brückmann. Frankfurt a. M. 1938, Fritz Knapp. 63 S. m. Bildern. Preis 3 RM.

**Post hilft werben.** Postalische Feinheiten für Werbungtreibende. Von Heinrich Walter. Stuttgart 1937, Verlag für Wirtschaft und Verkehr, Forkel & Co. 86 S. Preis 2,80 RM.

# INDUSTRIELLER VERTRIEB

UNTER MITWIRKUNG DER FACHGRUPPE VERTRIEBSINGENIEURE BEIM VDI

## Gesichtspunkte für die Auswahl ausländischer Vertreter

Von Exportingenieur G. A. LANGEN, Berlin

### Unterschiede zwischen Inland- und Auslandmarkt

Während im Inland der Verkaufserfolg stark vom Ruf und von der Werbung des Lieferwerkes abhängt, herrschen im Ausland andere Verhältnisse. Dort gibt weit mehr die Tüchtigkeit des Vertreters den Ausschlag, besonders wenn das Lieferwerk schon aus Gründen der Entfernung kaum bekannt ist oder erst eingeführt werden muß. Der Inlandsvertreter hat — so schwer auch seine Aufgabe sein mag und so hoch auch die an ihn gestellten Ansprüche sind — immer den Vorzug der Nähe seines Lieferwerkes. Er kann den zaudernden Kunden zur Besichtigung seines Werkes einladen, das dem Kunden dann durch seine Größe und Leistungsfähigkeit das nötige Vertrauen einflößt; oder er kann bekannte bereits gelieferte Anlagen zeigen, die den Kunden zum Kaufabschluß veranlassen. Zugleich arbeitet auch die ständige Werbung in den deutschen Fachzeitschriften für den Vertreter. In Notfällen steht das Lieferwerk mit Rat und Hilfe sofort zur Verfügung.

Ganz anders ist die Lage des ausländischen Vertreters, der allein auf sich gestellt in der Ferne die Kundschaft

im Kampf gegen internationale Mitbewerber für das deutsche Lieferwerk gewinnen soll. Nur in seltenen Fällen haben die ausländischen Kunden einen klaren Begriff von der Größe und Bedeutung des deutschen Lieferwerkes. Mag es auch in Deutschland jedem Einkäufer bekannt und vertraut sein, im Ausland aber kann es ein Name ohne Begriff sein, wie auch wir ja bei weitem nicht alle amerikanischen oder englischen Lieferwerke kennen oder uns eine Vorstellung davon machen können, selbst wenn es sich um Großbetriebe mit vielen tausend Arbeitern handelt. Ja sogar der Vertreter kennt in vielen Fällen sein Lieferwerk nicht aus eigener Anschauung. Er kann auch nur selten seine Kunden nach Deutschland bringen, um die Fabrik und ihre Erzeugnisse zu zeigen. So gut auch die deutsche Inlandswerbung ist, unsere Auslandswerbung kann mit ihr nicht verglichen werden, weder an Umfang noch an Tiefenwirkung. Und wenn etwa bei einer Lieferung Schwierigkeiten auftauchen, dann muß meistens der Vertreter allein zusehen, wie er sie beseitigt und seinen Kunden befriedigt.

Zu diesen grundlegenden Unterschieden kommen noch andere hinzu. Vielfach sind die Arbeitsgebiete räumlich weit größer als in Deutschland. In der Heimat pflegt man ziemlich engmaschige Vertreternetze auszuspannen, damit jeder Vertreter seinen Bezirk auch möglichst gründlich mit der Bahn oder dem Kraftwagen bereisen und „durchkämmen“

kann. Da im Ausland meist Bezirke länderweise vergeben werden, so hat mancher Auslandsvertreter ein ganzes „Königreich“, wenn nicht sogar einen ganzen Erdteil zu bearbeiten. Selten machen sich die deutschen Betriebsführer eine Vorstellung von der räumlichen Größe, besonders iberseeischer Gebiete. Es ist aber nötig, sich einmal daruber klar zu werden, daß zum Beispiel Kapstadt—Johannesburg eine Strecke bedeutet wie von Berlin nach Messina, oder Montreal—Vancouver eine Entfernung darstellt wie von Moskau nach Lissabon. Reise- und Lebensverhältnisse, ja auch die Unkosten sind mit deutschen Verhältnissen in keiner Weise zu vergleichen.

Die Kundschaft ist zudem oft von einer ganz anders gearteten Mentalität wie die deutsche. Entweder ist sie sehr schnell im Entschluß, wie beispielsweise die amerikanische Kundschaft, die so schnelle Entschlüsse fat, daß das doch gewiß schnelle deutsche Posttempo oder die Erledigung der Anfragen in den Betrieben manchmal zu langsam ist; oder sie ist, wie die orientalische Kundschaft, sehr langsam im Entschluß, so daß das deutsche Lieferwerk ungeduldig wird, wenn die Aufträge nicht gleich nach Abgabe des Angebotes hereinkommen. Ebenso mannigfach ist auch die Bevölkerung in ihrer Zusammensetzung und Kopffzahl, in ihrem Lebensstand und auch in ihrer Entwicklung. Handelsbräuche und dementsprechend auch die Verkaufsverfahren sind in den einzelnen Ländern oft derart unterschiedlich, daß selbst in benachbarten Ländern Rücksicht darauf genommen werden muß, wenn man nicht Enttäuschungen erleben will.

### Größte Sorgfalt bei der Auswahl

Da Deutschland nun aus Gründen, die von der deutschen Regierung und ihren Wirtschaftsführern oft dargelegt worden sind, den allergrößten Wert darauf legt, seine Ausfuhr im Interesse der Devisenaufbringung und der Rohstoffbeschaffung zu steigern, ist die Frage der richtigen Auswahl der ausländischen Vertreter für jeden Betriebsführer ebenso ernst zu nehmen, wie für einen Generalstab die Auswahl der Frontoffiziere an wichtigen Abschnitten. Denn es dürfte einleuchten, daß unter diesen Umständen der Verkaufserfolg in iberwiegendem Maße vom Auslandsvertreter abhängt, für dessen richtige Wahl der deutsche Betriebsführer die Verantwortung trägt, eine Verantwortung, die manchmal aus Unkenntnis etwas leicht genommen wird. Die Ansicht, daß man es einmal mit diesem oder jenem Vertreter versuchen könne, und daß es schließlich nicht schlimm sei, wenn nichts dabei herauskommt, ist heute mehr denn je schädlich. Jedes Land, das ohne Erfolg bearbeitet wird, nur weil der Vertreter aus irgendeinem Grunde nicht geeignet war, ist schlimmer blockiert, als wenn es mit hohen Zollmauern umgeben wäre. Jedes Gebiet, das aufnahmefähig wäre, muß auch richtig und mit Erfolg bearbeitet werden, sonst erleidet nicht nur der Betrieb Ausfall an Aufträgen und Einnahmen, sondern die ganze deutsche Volkswirtschaft verliert Devisen und somit Rohstoffe. ber diese materielle Seite hinaus entsteht auch ein ideeller Verlust, weil jede deutsche Lieferung dazu beitragen sollte, das deutsche Ansehen in der Welt zu stärken.

Erkennt man aber die Wichtigkeit der Auswahl des richtigen Vertreters, so ist es zweckmäßig, sich einmal die Gesichtspunkte klarzumachen, nach denen man die Wahl treffen soll. Der Betriebsführer muß die Wahl treffen, wie er seine Mitarbeiter für verantwortungsvolle Aufgaben auswählt. Dazu gehört zunächst eine klare Überlegung der gestellten Aufgaben, die der Vertreter zu erfüllen hat, wobei man das Arbeitsgebiet hinsichtlich seiner Größe und Eigenart zu berücksichtigen hat. Schon die Aufgaben des Vertreters festzulegen, ist nicht immer einfach und richtet sich nach dem zu verkaufenden Gegenstand, der in Betracht kommenden Kundschaft und auch nach der Eigenart des Betriebes. Ein kapitalstarker Betrieb muß u. U. andere Gesichtspunkte beachten als ein kleinerer, auch bei sonst gleichen Umständen; denn der starke Betrieb wird vielleicht Wert darauf legen, selbst bei der Auslandskundschaft in den Vordergrund zu treten, dabei auch gewisse Lasten der Finanzierung und Werbung zu tragen, wogegen der kapitalschwache Betrieb mehr Wert darauf legt, Vertreter zu haben, die ihm diese Lasten abnehmen, wenn auch die deutsche Firma dabei selber bescheiden in den Hintergrund tritt.

Man wird auch unterscheiden müssen, ob der Verkauf mehr eine kaufmännische oder eine technische Aufgabe ist. Der Verkauf von Handelswaren, Stapelartikeln usw. erfordert zwar auch Fachkenntnisse, aber vorwiegend kaufmännische Geschicklichkeit und Beziehungen zur Kundschaft, während der Ver-

kauf von Maschinen und technischen Einrichtungen oder von arztliehen Instrumenten und Preparaten wiederum vorwiegend technische oder chemische u. dgl. Fachkenntnisse erfordert. Je komplizierter der Verkaufsgegenstand ist, um so mehr wird der Verkauf Aufgabe des Spezialisten, jedoch auch nicht iberall; denn es gibt auch eine Kundschaft, besonders im Orient, die, selber nicht technisch bewandert, ihre Entschlüsse gerade aus dieser technischen Unkenntnis nicht so sehr von fachlichen als von psychologischen Gesichtspunkten aus fat. Der beste Fachmann, der die Mentalität dieser Kundschaft nicht kennt und sie nicht entsprechend zu behandeln weiß, wird nicht zum Ziel kommen, wogegen der geschickte Unterhändler, der sich das Vertrauen dieser Kundschaft zu sichern versteht, gerade angesichts der Schwierigkeit der technischen Fragen, die dem Kunden unverständlich bleiben, den Auftrag zu verschaffen versteht. Ob die Sache dann später gut ausläuft, ist natürlich eine andere Seite des Geschäftes. Es soll hier nur darauf hingewiesen werden, daß Fachkenntnisse allein nicht immer genügen, daß dazu in vielen Ländern auch die genaue Kenntnis der Kundenpsychologie gehört und die Begabung, mit dieser Kundschaft fertig zu werden.

### Deutsche oder ausländische Vertreter?

Hier stößt man schon auf die Frage, ob es ratsam ist, Deutsche oder Ausländer als Vertreter zu wählen, oder ob es zweckmäßig ist, eigene Mitarbeiter aus dem Werk ins Ausland zu schicken. Diese Frage kann nicht generell beantwortet werden, da es sich ja um die Auswahl von Persönlichkeiten handeln muß, bei der immer die Erfolgsfrage vor Augen zu halten ist. Der beste Mann muß ausgesucht werden. Auslandsdeutsche, die iber Erfahrungen und Landeskenntnisse verfügen, sollten, sofern sie die erforderlichen charakterlichen und fachlichen Eigenschaften besitzen, naturgemäß bevorzugt werden; denn sie waren von jeher die Pioniere des Deutschtums im Ausland, also auch Verkaufspioniere, die immer von der Heimat gefördert und gestärkt werden sollten. Deutsche, die zwar im Werk zu Fachleuten angelernt worden sind, aber noch keine eigene Auslandspraxis haben, sollten zunächst nur zu Studienzwecken ins Ausland geschickt werden. Dort muß eine ganz neue Lehrzeit begonnen werden, die sich nicht nur auf das Studium der Sprache, sondern auch der Mentalität der Kunden und der Landesbrauche erstrecken muß. Nur wenn keine geeigneten deutschen Vertreter im Ausland zu finden sind, sollte man an Ausländer herantreten, natürlich in erster Linie wiederum an Angehörige des betreffenden Landes. Das vielfach festzustellende Erwachen des Nationalbewutseins verlangt eine verständnisvolle Berücksichtigung. Es ist deshalb praktisch und empfehlenswert, zu prüfen, ob nicht die Zusammenarbeit zwischen dem eingeborenen Landeskenner und dem deutschen Fachmann erfolgreich sein kann. Eine derartige Zusammenarbeit hat sich sehr oft gut bewährt, um die persönlichen Beziehungen und die Landeskenntnisse des Ausländers mit den Fachkenntnissen des Deutschen zu verbinden. Für die deutsche Fabrik wird dann auch die Zusammenarbeit wesentlich erleichtert, wenn ein Deutscher als Vertrauensmann und Verbindungsmann tätig ist.

### Schutz der Handelsmarke

An die Kapitalstärke des Auslandsvertreters werden nur dann besondere Anforderungen gestellt, wenn er auf eigene Rechnung als Generalvertreter Waren beziehen soll. Handelt es sich dabei um den Verkauf von Markenartikeln, so ist der Schutz der Handelsmarke besonders zu beachten, damit nicht der Vertreter die Marke auf seinen Namen eintragen läßt und dann später das Geschäft in der Hand behält, wenn der Vertrag freiwillig oder unfreiwillig beendet wird. Wenn möglich, sind auch Sicherungen zu treffen, damit der Vertreter nicht nach Einführung der Marke oder des Artikels später eine eigene Fabrikation beginnt und sich dafur einen hohen Zollschatz besorgt — eine Erscheinung, die man häufig beobachten kann, da das Ausland natürlich gerne die eigene Industrialisierung fördert. Da in vielen Ländern der Vertreter ein Auslieferungslager und Musterlager unterhalten muß, so sind die rechtlichen Fragen, wie Eigentumsvorbehalt, Inkassorecht usw., die in den einzelnen Ländern sehr vom deutschen Recht abweichen können, sorgfältig zu prüfen. Das gehört zur Auswahl eines Vertreters ebenso wie die Einholung von Auskünften iber Finanzstärke, Charakter und Geschaftsgewahren. Da ausländische Bankauskünfte meistens sehr kurz gehalten sind, so müssen diese durch private Auskünfte ergänzt werden, um ein möglichst zutreffendes und ausreichendes Bild zu gewinnen.

## Form der Vertreterorganisation

Nicht immer ist eine bedeutende Vertreterfirma für alle Zwecke geeignet. Ein großes Maschinen-Handelshaus, das beispielsweise in billigen Handelsmaschinen oder in gebrauchten Maschinen große Umsätze macht, dürfte beispielsweise für den Vertrieb erstklassiger und hochwertiger Spezialmaschinen nicht so geeignet sein wie ein Spezial-Ingenieurbüro. Die Kundschaft würde bei einer Firma, die nur Handelsmaschinen führt, kaum nach hochwertigen Spezialmaschinen fragen oder bei Angeboten durch diese Hand Bedenken gegen die Güte der Maschinen haben. Umgekehrt würde eine Maschinenvertretung, die ausgesprochene Qualitätsmaschinen führt und sich darin großen Ansehens erfreut, für den Verkauf billiger Handelsmaschinen nicht geeignet sein, da die in Frage kommende Kundschaft diese nicht dort sucht, wo nur hochwertige Maschinen ausgestellt und verkauft werden.

Handelt es sich um den Vertrieb von Erzeugnissen, die einen großen Verbraucherkreis haben, die durch zahlreiche Geschäfte sozusagen über den Ladentisch verkauft werden, dann muß man entweder kleinere Bezirkseinteilungen vornehmen, um möglichst alle Kunden systematisch und intensiv bearbeiten zu lassen — oder man muß einen Generalvertreter suchen, der eine entsprechende engmaschige Verkaufsorganisation durch Untervertreter nachweisen kann. Amerikanische Firmen pflegen in ihren Absatzgebieten eigene Vertreterorganisationen aufzustellen, die aber in der Werbung zusammengefaßt werden, damit die Kundschaft aus jeder Anzeige sofort den nächsten Bezirksvertreter erkennen kann. Diese Gemeinschaftswerbung der Bezirksvertreter hat zudem den Vorteil, daß jeder Bezirksvertreter treuer bleibt, da er nur ungern aus der Gemeinschaftswerbung, von der er seinen Nutzen hat, wieder abscheidet.

Viel zu wenig wird von den deutschen Betriebsführern die Frage der Werbung im Ausland beachtet. Meistens wird diese Aufgabe ganz dem Ermessen des Vertreters überlassen. In Wirklichkeit ist dieses Problem aber für den deutschen Betriebsführer ebenso wichtig wie seine eigene Werbung im Inland. Mindestens sollte er mit dem Vertreter eine Regelung treffen, am zweckmäßigsten in der Form, daß der Vertreter einen besondern Reklamerabatt erhält, wogegen er sich aber verpflichten muß, in seinem Bezirk eine geeignete, möglichst vorher genau umrissene Werbung in der Presse usw. durchzuführen und dem vertretenen Werk darüber regelmäßig Belege einzuschicken. Der deutsche Betriebsführer sollte auch die Werbung des Auslandsvertreters überwachen und anleiten; denn von ihr hängt sehr viel ab. Der Vertreter selber gewinnt dann auch ein größeres Interesse, wird aktiver und überläßt nicht den Verkauf dem Zufall.

## Vertreterverträge

Hinsichtlich der Vertreterverträge muß man sich vor Augen halten, daß gerade im Ausland, besonders in Übersee, die Einhaltung von Verträgen selten erzwungen werden kann. Nur wenn die beiderseitigen Interessen parallel laufen, werden die Verträge auch beachtet. Obwohl es selbstverständlich richtig ist, die beiderseitigen Rechte und Pflichten schriftlich niederzulegen und möglichst klar zu umreißen, wichtiger ist der Geist der Zusammenarbeit, der diese Verträge lebendig und kräftig erhält.

Man hüte sich vor Allerweltsvertretern, die unbesehen jede Vertretung annehmen in der Hoffnung, daß dann irgend etwas geerntet werden kann, auch ohne zu säen oder zu arbeiten. Nicht der Vertreter, der sich mit der geringsten Provision zufrieden gibt, ist vorzuziehen, sondern derjenige, dessen Auskünfte das beste Licht auf seinen Charakter, Tüchtigkeit, Ehrlichkeit und Fleiß werfen. Der Vertreter, der sein Geschäft kennt, wird schon keine zu hohe Provision verlangen, um nicht die Geschäfte am Preis scheitern zu lassen. In manchen Ländern, wo die Lebenshaltung und die Reisekosten teuer sind, wird eine höhere Provision bezahlt werden müssen, als dies in Deutschland üblich ist. Dafür aber können dort auch höhere Preise erzielt werden, weil der allgemeine Preisstand für Einfuhrwaren höher zu sein pflegt. Der Vertreter muß auch so auftreten können, wie es der Würde des von ihm vertretenen Werkes entspricht. Gerade in Übersee zieht die Kundschaft sofort ihre Schlüsse auch auf das Lieferwerk, wenn der Vertreter in einem zweit- oder dritrangigen Hotel wohnt. Die Kundschaft wird einem Vertreter, der im ersten Hotel wohnt, eher Vorauszahlungen an sein Lieferwerk, ja auch einen besseren Preis bewilligen, da sie dann mehr Vertrauen zur Kapitalstärke und der Leistungsfähigkeit des Lieferwerkes hat, als

wenn der Vertreter bescheiden auftritt und dadurch zur Schlußfolgerung führt, daß er und das von ihm vertretene Werk nicht viel wert sein können. Schon aus Neugier, um sich über den Vertreter ein Bild zu machen, fragen die Kunden meistens zuerst: „In welchem Hotel wohnen Sie?“ Im Ausland kostet der Verkauf einer Ware Geld, und so viel Geld muß ein Vertreter schon besitzen und verdienen können, um vernünftig repräsentieren zu können.

## Behördengeschäft

In einer Reihe von Ländern erfordert das Behördengeschäft besonders „akkreditierte“ Vertreter, die bei den Behörden eingetragen sind. Es kann in solchen Ländern dann zweckmäßig sein, einen Vertreter nur für die Bearbeitung der Privatkundschaft und einen andern als Behördenvertreter einzustellen. Genaue Abgrenzung der Arbeitsbereiche muß dann von Anfang an erfolgen, um spätere Mißhelligkeiten zu verhüten. Ebenso empfiehlt es sich in Städten wie London, New York, San Franzisko, neben dem Lokalvertreter besondere Vertreter einzustellen, die nur die dortige Exportkundschaft bearbeiten, wie man ja auch in Hamburg oder Bremen besondere Vertreter für die dortigen Exporthäuser zu haben pflegt.

## Zusammenfassung

Wenn jeder deutsche Betriebsführer, der eine ausfuhrfähige Ware liefert, auf seiner Weltkarte ein möglichst lückenloses Auslandsvertreternetz aufweisen kann und überall sorgsam ausgesuchte Vertreter hätte, so würde unsere Ausfuhr auf einen Stand kommen, der keinerlei Anlaß zu Klagen bieten würde. Und ebenso wie der Betrieb von Zeit zu Zeit seine maschinelle Einrichtung überprüft und modernisiert, um nicht nur auf der Höhe zu bleiben, sondern noch leistungsfähiger zu werden, so sollte auch der Betriebsführer seine Verkaufsmaschinerie, sein Auslandsvertreternetz überwachen und durch geschickte Einteilung der Verkaufsbezirke und durch die Auswahl der geeigneten Persönlichkeiten als Vertreter im Ausland auf höchste Leistungsfähigkeit bringen, eine Aufgabe, die wohl der Anstrengung wert ist.

Es genügt aber nicht, Vertreter einzustellen; man muß sie auch zu behandeln wissen, um sie zur Höchstleistung anzuspornen. Der beste Vertretervertrag bleibt so lange ein Blatt Papier, als die Willenskraft des Betriebsführers unwirksam bleibt. Die richtige Behandlung des Auslandsvertreters macht diesen erst zu einem hochwertigen Mitarbeiter des Betriebes und dadurch den Vertretervertrag erst lebendig.

[ 3470 ]

## Inhalt

Seite

### Aufsatzteil:

Bewertung der Arbeitsschwierigkeit und des menschlichen Leistungsgrades. Von Prof. Dr.-Ing. E. Bramesfeld	177
Wozu wehrwirtschaftliche Betriebsstatistik? Von Dr. Karl Pecharstschek	184
Stichtaggerechter Abschluß und Rechnungsabgrenzung in der Kameralbuchführung öffentlicher Wirtschaftsbetriebe. Von Wirtschaftsprüfer Dr.-Ing. Alfred Sadlon	187
Archiv für Wirtschaftsprüfung:	
Die grundsätzlichen Unterschiede im Aufbau des Kontenplanes und ihre Auswirkungen auf die Gestaltung und Handhabung des Rechnungswesens II. Von Dr.-Ing. Otto Bredt	192
Wirtschaftsberichte:	
Die deutsche Wirtschaft im Juni 1938. Von Dr.-Ing. Otto Bredt	198
Wirtschaftskennzahlen	201
Länderberichte:	
Deutschland	201
Ägypten	202
Kanada	202
Schrifttum:	
Wirtschaftsprüfung	203
Wirtschaftswissenschaft und -politik	203
Sozialpolitik	203
Energiewirtschaft	204
Technik und Recht	204
Vertrieb	205
Ausbildung und Forschung	205
Aus andern Zeitschriften	205
Eingegangene Bücher	206
Industrieller Vertrieb:	
Gesichtspunkte für die Auswahl ausländischer Vertreter. Von Ing. G. A. Langen	206