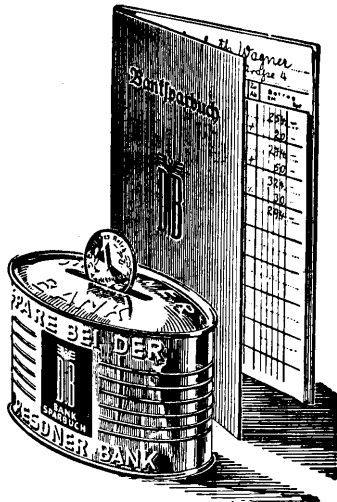




Stätten deutscher Arbeit: Benno Schilde Maschinenbau A.-G., Hersfeld (Bez. Kassel)  
Aufstellung einer Serie von Schilde-Metall-Waschmaschinen (Teilansicht) für eine ausländische Bahnbehörde während der Montage

# Technik und Wirtschaft

Zeitschrift für Wirtschaftskultur



## Zielbewußtes Sparen, hilft für die Wechselfälle des Lebens Vorsorge zu treffen

Wir verwalten Vermögen und Spargelder

# DRESDNER BANK

Rund 350 Niederlassungen und Depositenkassen

## Rechtzeitig vor Abgabe Ihrer Steuererklärung

sollten Sie sich mit den wichtigsten Bestimmungen auf dem Gebiet der Umsatz-, Einkommen-, Lohn-, Vermögen- und Gewerbesteuer vertraut machen!

Regierungsrat Dr. Wolfgang Zemlin gibt mit seiner Schrift:

### „Die Steuern der freien technischen Berufe“

allen freiberuflich tätigen Ingenieuren, Architekten und Chemikern eine solche Übersicht. In leicht verständlicher Form werden alle interessierenden Fragen behandelt. Eine ausführliche alphabetische Zusammenstellung der abzugsfähigen Ausgaben und ein umfassendes Sachverzeichnis vervollkommen den Überblick und machen die Schrift zu einem wertvollen Berater beim Abfassen der Ende Februar abzugebenden Steuererklärung.

Aus dem Inhalt: Steuerbefreiungen / Aufzeichnungspflicht und Betriebsführung / Steuerpflicht und Einkunftsarten / Steuerfreie Einkünfte / Abzugsfähige Beträge / Steuerermäßigungen / Berechnung der Lohnsteuer / Vermögensbewertung / Urkundensteuer / Erlaß und Stundung.

**Die Steuern der freien technischen Berufe.** Von W. Zemlin. DIN A 5, 62 Seiten. 1937. Brosch. RM 2,— (VDI-Mitglieder RM 1,80).

Bezug durch jede Buchhandlung!

## VDI-VERLAG GMBH BERLIN

### Bestellzettel

Aus dem VDI-Verlag GmbH, Berlin NW 7, bestellt der Unterzeichnete bei

.....Stück **Die Steuern der freien technischen Berufe.** Von W. Zemlin

RM 2,00 (VDI-Mitgl. RM 1,80)

Betrag geht gleichzeitig ab auf Postscheckkonto..... durch Postanweisung — ist nachzunehmen. Name und Anschrift:

## Akkord

### Leistungs- oder Kontroll-Lohn?

Von Dipl.-Ing. ERICH KUPKE VDI, Berlin

*Der folgende Beitrag gehört zu der im vergangenen Jahr (S. 121) begonnenen Aufsatzreihe über Fragen der Lohngestaltung. Er behandelt ein sehr wichtiges Einzelgebiet, das weit über den eigentlichen Lohnbereich hinaus Bedeutung hat.*

*Die Herausgeber*

### Kein Leistungslohn ohne Leistungs- und Verfahrensüberwachung!

Leistungslohn als Grundsatz gerechter Arbeitsabgeltung setzt einen mehr oder weniger engen Kontakt zwischen Leistung und Lohn voraus, so daß steigende Leistung höheren Lohn bringt und der Tüchtigere mehr verdient als der Minderleistende. Das Erlebnis dieses Kontaktes, d. h. das Erlebnis, die Lohnhöhe aus der Leistung heraus selbst beeinflussen zu können — das ist das Wesentliche am Leistungslohn. Der gesund-denkende Arbeiter wünscht, daß sein Lohn mit seiner Arbeit „mitgeht“, seine Leistung bestätigt und damit sein Leistungsbewußtsein stärkt, — jenes Leistungsbewußtsein, das den Kernpunkt der Arbeitsfreude und damit eine wichtige Wurzel positiven Lebensgefühls überhaupt darstellt.

Wird die Arbeit in der Form des Zeitlohnes abgegolten, so ist an sich keinerlei Kontakt zwischen Leistung und Lohn gegeben. Auf dem Umweg über die wiederholte Beobachtung und Bewertung der persönlichen Leistungen durch den Vorgesetzten können die Zeitlohnsätze nur in größeren Zeitabständen entsprechend den veränderten Leistungsverhältnissen geändert werden. Kurzzeitige Mehr- oder Höchstleistung findet keinen unmittelbaren Niederschlag auf der Lohnseite. Indes ist es Erfahrungstatsache, daß in der Reihe der schwankenden Leistungseindrücke die extremen Werte besonders vorhaltenden Eindruckswert besitzen<sup>1)</sup>. Das gilt aber für Extreme positiver und negativer Richtung. Hat sich der Wechsel der Leistungseindrücke im Verlaufe einer längeren Zeitdauer abgeklärt zu einer neuen, besseren Einschätzung des Schaffenden, so tritt an den Bewertenden die nicht weniger wichtige Aufgabe einer gerechten neuen Lohnfestsetzung heran. Je größer der Betrieb, desto schwieriger wird es, unter den vielen Gefolgschaftsmitgliedern „ungerechte“ Einschätzungen gänzlich auszuschalten, bis es im Großbetrieb geradezu unmöglich erscheint, die immer zahlreicheren Beauftragten des Betriebsführers, die für ihn die Leistung des „letzten Mannes“ beobachten, auf das notwendige „Messen mit einerlei Maß“ auszurichten.

Daß der in seiner Höhe beständige Zeitlohn (mit oder ohne Leistungszulage) eine ebenso beständige Leistungshöhe voraussetzt, gibt diesem Entlohnungsweg eine Vertrauenskomponente, der nicht jeder Mensch charakterlich gewachsen ist. Wir verweisen u. a. auf den neuerlichen Bericht der Humboldt-Deutz-Werke, die in einer Abteilung von Fach-

arbeitern versuchsweise vom Akkord zum Lohn, aber schon bald wieder zum Akkord übergangen: vorwiegend jüngere Arbeitskameraden ließen untragbar in der Leistung nach.

Es liegt auf der Hand, daß Leistungserkenntnis und -beobachtung sowie dementsprechend auch eine LohnEinstufung wesentlich leichter wird, sobald es sich um Arbeiten mit ohne weiteres meßbaren, in Stückzahlen oder sonstigen Mengenangaben ausdrückbaren Ergebnissen handelt. Dabei kann an Stelle der Meßbarkeit gleicher Objekte eines Arbeitsauftrages auch das einfache Abgegrenztsein eines bestimmten Einzelauftrages — bis zur einmaligen „Dienstleistung“ eintreten. Hier ist die Möglichkeit, verschiedene Leistungen zahlenmäßig zu vergleichen und einem bestimmten Leistungsergebnis eine bestimmte Höhe des Entgelts zuzuordnen, viel zu eindrucksvoll, als daß sich nicht schon früh — selbst in kleinsten Betrieben — daraus eine besondere Lohnform entwickelt hätte.

Bei Akkord-Entlohnung löst die höhere Leistung selbsttätig das höhere Entgelt aus und umgekehrt. Keine noch so vorübergehende Höchstleistung entgeht der Anerkennung; alle Augenblicksleistungen sammeln sich zu der Durchschnittsleistung, die durch die Lohnzahlung der Woche bestätigt wird. Die bei Zeitlohn dem Menschen anheimgestellte Leistungsüberwachung ist hier fest geregelt in die Betriebsorganisation hineinverlegt. Nur noch beim einmaligen Bestimmen der Zeitvorgaben ist eine gewisse Leistungsbewertung durch den Menschen unumgänglich. Für Prämiensysteme gilt Ähnliches wie für Akkord.

Grundsätzlich wichtig ist die Erkenntnis, daß so bei jedem Wege der Lohngestaltung ohne Leistungsüberwachung kein Leistungslohn möglich ist. Diese Überwachung hat mit „Anreizsystem“ nichts zu tun. Sie ist logisch notwendig. Wenn sich der Lohn nach der Leistung richten soll, dann muß zunächst die Leistung festgestellt und ihre Veränderung überwacht werden.

Wenn die Erlebnismöglichkeiten der Schaffenden für jede Lohnform kennzeichnend sind, so gilt für Akkordarbeit, daß der tüchtige Arbeiter fraglos ein positives Erlebnis der unmittelbaren eigenen Lohnbestimmung genießt. Haben aber nicht Minderleistende vielleicht oft ein unangenehmes Bewußtsein ständigen Überwachtwerdens? Auch das darf als sicher gelten, ist aber kein Fehler der Lohnform Akkord, wenn man den Minderverdienst als Signal auffaßt zu eingehender Untersuchung, warum hier ein Mensch normalen Leistungsanforderungen nicht zu entsprechen vermag.

Die Klärung gerade dieser Fälle, in denen der Leistungslohn Akkord vor allem seine Überwachungsseite herauszukehren scheint, ist so besonders wichtig, weil hier nicht selten gesunder Leistungswille eines Menschen vor Enttäuschungen und Hemmungen bewahrt und in eine ihm besser entsprechende Bahn gelenkt werden kann.

Sieht man also in der Aufzeigung von Minderverdiensten keine unbillige Härte, wohl aber eine wichtige Hilfe zu bestem Ansatz aller Kräfte, dann bestehen keinerlei Bedenken mehr,

<sup>1)</sup> Otto Goebel, „Taylorismus in der Verwaltung“. Hannover 1925. S. 47.

die den grundsätzlichen Erfolgen der Akkordverrechnung in Hinsicht auf Leistungssteigerung entgegenzuhalten wären. Diese sind in Versuch und Praxis vielfach bestätigt<sup>2)</sup>. Bei der Betrachtung dieser Erfolge darf die vorwiegend theoretische Frage außer acht gelassen werden, ob die Aussicht auf „mehr Geld“ neuen Antrieb zur Mehrleistung bringt, oder ob die Beseitigung der starren Verdienstschranke des Zeitlohnes einfach einen stets vorhandenen Willen zur Mehrleistung von den Hemmungen des Doch-nicht-anerkannt-werdens befreit.

Mit dem Erlebnis engen Kontaktes zwischen Leistung und Lohn ist indes ein gesundes Leistungsbewußtsein des Werkenden nicht gesichert, solange es noch von den von Hersey<sup>3)</sup> sogenannten „Vergleichskomplexen“ unterwühlt werden kann, denen wohl kein einzelner in einer schaffenden Gemeinschaft ganz entgeht: Ist aus irgendeiner Ursache heraus die Abstimmung zwischen Leistung und Lohn am Arbeitsplatz A lockerer als an den benachbarten Arbeitsplätzen B, C, D, so daß bei A verhältnismäßig leichter höhere Verdienste erzielt werden können (ohne entsprechend mehr Leistungsaufwand), so bringt diese Tatsache meist sehr bald Unzufriedenheit und damit vielleicht Leistungshemmungen an die Arbeitsplätze B, C, D. Man empfindet die Leistung des A dann über-, seine eigene Leistung dagegen unterbewertet. Gerechtigkeit gegenüber vielen ist eben immer nur durch strengste Gerechtigkeit gegen jeden einzelnen zu erreichen. Alle an den einzelnen Arbeitsplätzen gleichsam aufgestellten Bewertungs-„Waagen“ müssen immer wieder „geleicht“ werden, damit nicht die eine Waage anders „wiegt“, nicht leichter ausschlägt usw. Der Grundsatz, daß das, was dem einen recht, dem andern billig ist, muß auch in der betrieblichen Lohngestaltung restlos verwirklicht werden; d. h. (fachlich ausgedrückt) bei jeder Zeitvorgabe sollte der Verdienstspielraum verhältnismäßig gleich sein. Diese Forderung setzt dauernde Überwachung und Durcharbeitung der Akkordgestaltung einerseits, der Arbeits- oder Verfahrensgestaltung andererseits voraus, damit die Vorgaben dem geänderten Arbeitsumfang jeweils angepaßt und so jederzeit gerecht gehalten werden können.

Von der Sorgfalt, mit der die Überwachung der Zeitwerte und Arbeitsverfahren durchgeführt wird, hängt die Aufrechterhaltung der innerbetrieblichen Lohngerechtigkeit in außerordentlichem Umfange ab. Gelingt es nicht, den Wertkontakt zwischen Leistung und Lohn stets und an allen Betriebspunkten praktisch unverändert zu erhalten, duldet die Betriebsleitung, daß infolge mangelnder Richtigstellung der Akkorde die Verdienstspannen bei den einzelnen Arbeitsvorgängen sich ungleich verschieben, so ergeben sich stets den Arbeitsfrieden störende Klagen und Beschwerden; im besondern Falle (Änderung der Arbeit zugunsten des Arbeiters) „ändert der vorgegebene Arbeitszeitwert . . . seine innere Struktur: er ist nicht mehr gerechter Leistungslohn für ein bestimmtes Verfahren, sondern Budgetwert, der verschiedene Verfahren gelten läßt, sofern sie nur nicht die angesetzten Lohnkosten überschreiten. Hiermit wird ein Spielraum für freie Wahl der Arbeitsweise gelassen und die systematische Führung der Arbeitswirtschaftlichkeit vernachlässigt“<sup>4)</sup>.

Damit stoßen wir auf die Tatsache, daß die zu bewertende Arbeit selbst kein starres Etwas ist, sondern „sich ändert“, wie man sagt. Hiermit sind nicht die Schwankungen in der Ausführungszeit gemeint, die in den Stoppzeiten bei der Beobachtung ersichtlich werden (weil weder menschliches Tun

noch Stoff homogen zu nennen sind), sondern die Änderungen im Arbeitsverfahren selbst!

## Akkordarbeit und Arbeitsgestaltung

Der normale Verdienstspielraum im Akkord ergibt sich daraus, daß der Zeitwert nach Refa auf Grund einer Leistung aufgebaut wird, die von einem durchschnittlich geeigneten Arbeiter ohne weiteres verlangt werden muß. Steigert der Arbeiter seine Leistung, so wird ihm für eine kürzere „Ist-Zeit“ doch die höhere „Darf-Zeit“ (wenn man so will) der Vorgabe verrechnet. Auf dieser „Zeitbeweglichkeit“ (Heidebroek) beruht der Leistungslohn-Grundsatz: Der tüchtigere Arbeiter erhält das gleiche Entgelt wie der schwächere — für weniger Zeitaufwand. Diese Senkung des Istzeitaufwandes ist einmal rein durch Beschleunigung der Leistung auf dem vorgeschriebenen Arbeitswege möglich, ein andermal durch Verkürzen dieses Weges in eigener Arbeitsgestaltung durch Arbeitsverbesserungen. Hier wird „Verdienstspielraum“ zugleich „Spielraum für freie Wahl der Arbeitsweise“. Nichts kann den Arbeitenden hindern, durch Wahl einer zeitkürzeren Arbeitsweise die Verdienstspanne seines Akkordes u. U. weit über die tariflichen 15 % hinaus auszuweiten. In der Tat gibt es kaum einen Arbeiter, der nicht der Ansicht ist, daß Zeitersparnisse durch seine eigenen Arbeitsverbesserungen nur ihm allein etwas angehen: „Dafür haben wir ja Akkord; wie wir's nun machen, kann dem Werk gleichgültig sein . . .“ In solchen Formulierungen äußert sich eine alte, ererbte Anschauung.

Vor Taylor war Akkord in keiner Weise mit einer Arbeitsfestlegung verbunden. Es ist wichtig, das zu betonen. Der Akkord ist in solchem Falle lediglich eine Preisvereinbarung für einen Leistungserfolg, wobei der Weg zum Ziel reine Angelegenheit des Arbeiters bleibt, soweit ihm nicht bereitgestellte Maschinen usw. einen bestimmten Weg aufzwingen. Die Preisvereinbarung dürfte weitgehend aus einem Machtdiktat des Auftragerteilers bestanden haben, das vielleicht seinerseits vom Marktdiktat für ein Erzeugnis gelenkt werden mochte. Dennoch ist aus der Tatsache, daß schon früh bei Arbeitsänderungen auch Akkordänderungen vorgenommen wurden, zu folgern, daß der Preissetzung irgendwie schon immer der Umfang des Arbeitsaufwandes bei dem jeweils benutzten Verfahren zugrundelag. Heidebroeks Meinung, man habe damals dem Arbeiter bewußt oder unbewußt innerhalb der Vorgabe eine übergroße Zeittoleranz gelassen, damit ein offener Lohnanreiz ihn zu Arbeitsverbesserungen anrege zur schließlichen Festlegung einer besten Arbeitszeit . . .<sup>5)</sup>, setzt nach unsrer Ansicht schon eine durchdachte Akkordbestimmung voraus, wie sie fraglos erst später üblich wurde.

Feststeht, daß in früheren Zeiten den Unternehmer noch ausschließlich das Erzeugnis selbst, seine Gestaltung und Vervollkommnung, beschäftigte; die Entwicklung der Fertigungsverfahren war noch weißer Fleck auf der Landkarte des Reiches der Technik. Man denke nur etwa an Max Eytzhs Schilderung, wie er mit einem Kameraden monatelang in primitivster Weise an den Zähnen eines großen Zahnrades arbeitet . . .

Es ist wohl nicht zu gewagt, wenn man behauptet, daß damals dem Arbeiter wirklich überlassen blieb, wie er seine Aufgabe schaffte, wenn er sie nur schaffte. Um so mehr freute sich eine Betriebsleitung, wenn es dem Arbeiter gelang, ein Fertigungsverfahren wesentlich einfacher zu gestalten.

Holek berichtet zum Beispiel über eine Arbeit in Gruppenakkord, die er, obwohl nur ein ungelernter Arbeiter, so ver-

2) Z. B. Pentzlin, „Leistung und Lohn“. Techn. u. Wirtsch. 27 (1934) Heft 10.

3) R. B. Hersey, „Seele und Gefühl des Arbeiters“. Leipzig 1935.

4) Kupke, „Arbeitspflege“. Techn. u. Wirtsch. 30 (1937) Heft 2.

5) Heidebroek, Beitrag zu „Ford und wir“. Berlin 1926.

einfache, daß er und sein Kamerad des Sonntags nicht mehr zu arbeiten brauchten . . . Der „Akkordpreis“ für jeden auszuräumenden Ofen des Betriebes lag fest; wie lange die Arbeitsdurchführung dauerte, war nun durchaus Sache der Arbeitenden selbst, ob sie es geschickt anfangen oder nicht, also nicht nur eine Fleißfrage.

In einem andern Falle — einige Jahrzehnte später in dem aufstrebenden Berlin spielend — schildert *Remané*, wie er als Arbeitsbursche einer Fabrik aus sich heraus eine ihm zu eintönige Massenfertigung kurzer Hand mechanisierte, so daß er „fünfmal soviel als von Hand anfertigte“<sup>6)</sup>. Es ist einleuchtend, daß solche eigenen Aufzeichnungen an sich schon nur von außerordentlich Befähigten vorliegen. Für die Masse der Arbeiterschaft darf wohl angenommen werden, daß sie mit der Verdienstspanne ihres Akkordes lediglich die Schwierigkeiten wenig durchdachter Arbeitsweisen ausglich.

Bei *Taylor* ist der sogenannte Anreiz im Stücklohn beseitigt, so daß der Akkord nur mehr „eine Art von Garantie für einen bestimmten Mehrverdienst der intensivierten Arbeit darstellt“ (*Heidebroek*). Von dem Arbeiter wird damit jetzt nur noch die Einhaltung einer bestimmten durchschnittlichen Arbeitsgeschwindigkeit bei einem von vornherein festgelegten Arbeitsverfahren verlangt<sup>7)</sup>.

*Taylor* baute als erster — jedenfalls als erster, der zugleich Propagandist des Neuen wurde — das Verfahren aus, dem Arbeiter vornehmlich für Massenfertigung ganz bestimmte, u. U. erst durch Versuche gefundene Arbeitsweisen vorzuschreiben, wobei die hierfür exakt aufgestellte Zeitvorgabe zur Einhaltung des neuen Verfahrens nötigte. Außerdem aber wurde jeder mit der Arbeitsvorschrift oder -norm eingehend bekannt gemacht und darauf eingeschult. Diese Unterweisung nennt *Gilbreth* einmal das wichtigste Merkmal „der wissenschaftlichen Betriebsführung“<sup>8)</sup>. Auch nach *Roe* und *Lytle*<sup>9)</sup> ist „sorgfältige Unterweisung und Anlernung des Arbeiters“ die erste Bedingung, „um solche Normal-Arbeitsvorgänge in der eigentlichen Fertigung durchführen zu können“. *Taylor* selbst bringt als zweiten von vier Hauptsätzen seines neuen Systems folgendes<sup>10)</sup>:

„Auf Grund eines wissenschaftlichen Studiums wählen sie die passendsten Leute aus, schulen sie, lehren sie und bilden sie weiter, anstatt, wie früher, den Arbeitern selbst die Wahl ihrer Tätigkeit und ihre Weiterbildung zu überlassen.“

An einer andern Stelle heißt es noch deutlicher:

„Unter Arbeitsmethoden auf wissenschaftlicher Basis wird es zur Pflicht, aber auch zur interessanten und dankbaren Aufgabe derjenigen, in deren Händen die Leitung liegt, nicht nur Gesetze abzuleiten und Faustregeln zu verdrängen, sondern auch alle ihre Arbeiter ohne Unterschied die schnellsten Arbeitsmethoden zu lehren.“

Die vorstehenden Zitate sind mit Absicht so ausführlich gebracht worden, um den innigen Zusammenhang zwischen der Arbeitsvorgabe des Taylorismus und seiner Schulungsarbeit im Betriebe deutlich zu zeigen. Es wäre fraglos wertvoll, wenn im *Refa*-Buch der Zukunft auch diesen Zusammenhängen die gebührende Beachtung geschenkt werden könnte:

daß je nach dem Grade, wie die Arbeitsweise vom Büro aus bis in die Griffe hinein vorbestimmt ist, auch besondere Aufklärungsmaßnahmen notwendig werden, um das gewählte Verfahren in allen Einzelheiten vom Papier weg an die Arbeiter heranzutragen.

6) *Remané*, „Vom Arbeitsburschen zum Ehrendoktor“. (Sonderdruck der *Ostram-Nachrichten*.) Berlin, Sept. 1933.

7) *Kupke*, Begriffe um die „Arbeitsgeschwindigkeit“. *Industr. Psychotechn.* 1931, Heft 6.

8) *Gilbreth*, „Verwaltungspsychologie“. 1922, S. 39.

9) *Roe* und *Lytle*, Beitrag zum „Handbuch für industrielle Werkleitung“. Verdeutschte Ausgabe: Berlin 1930.

10) *F. W. Taylor-Roesler*, „Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung“. Berlin 1919.

Es ist falsch, sich dabei zu beruhigen, daß der Zeitzwang des auf Grund des festgelegten Verfahrens berechneten Akkordes schon den danach Arbeitenden zu gerade diesem Arbeitsverfahren nötigen werde. Auf jeden Fall muß einem Mitarbeiter, welcher einen Arbeitsvorgang zum ersten Male ausführt, eingehend über den Akkordaufbau und die danach vorgesehene Arbeitsweise Auskunft gegeben werden. Es sei nur daran erinnert, daß sich bei *Bedaux* das Heraushängen von Arbeitsbeschreibungen in der Werkstatt bestens bewährt hat. Solche Maßnahmen erhöhen den Kontakt zwischen Arbeiter und Kalkulator ungemein; tritt doch so die Vorgangsbeschreibung verlebendiger der abstrakten Zahl des „Wertes“ zur Seite.

*Taylor* wandte sich grundsätzlich gegen die „erfahrensten Leiter“, die wohl die Tätigkeit von Maschinen sorgfältig vorher bedenken, aber „gern ihren Arbeitern die Lösung des Problems überlassen“, wie sie ihre Arbeit am besten und praktischsten verrichten“, weil nicht einmal ihre Meister und Vorarbeiter soviel von den Arbeitsgängen wissen wie die „Summe der Kenntnisse und der Geschicklichkeit aller Arbeiter zusammengekommen“. Zur Begründung seines neuen Verfahrens weist *Taylor* wiederholt darauf hin, daß der Arbeitende selbst in den meisten Fällen gar nicht die notwendige Vorbildung besitzt, die zu einer systematischen Arbeitsdurchführung notwendig ist. Außerdem habe der Schaffende selbst soviel mit seinen Händen zu tun, daß er sich nicht noch bei der Arbeit, wie das auch *Hellpach*<sup>11)</sup> einmal ähnlich ausdrückte, kritisch zuschauen könnte.

Die rechte deutsche Übersetzung und vollendete Ausgestaltung solcher amerikanischer Gedankengänge finden wir in einer frühen Schrift von *Gottl-Ottlilienfeld*<sup>12)</sup>. *Gottl* befaßt sich hier mit dem Wesen der neuzeitlichen technischen Arbeit überhaupt und erkennt es als ein „Arbeiten an der Arbeit“, als ein „Formen aller übrigen Arbeit“. Technische Arbeit oder die Arbeit des Ingenieurs ist ihm „die auf Kausalerkenntnis fundierte und an der Arbeitserfahrung weitergebildete Kunst der rechten Arbeitsführung“ im Gegensatz zu der „Selbstvervollkommnung der Arbeit“ oder dem „Sich-selber-Ausarbeiten der Arbeit“, die den Meister der Arbeit, den Kömmer seines Faches angeht, keinen technisch Arbeitenden. Selbstvervollkommnung der Arbeit ist reines Ergebnis der Arbeitserfahrung. Sie wird als „Arbeitsgeheimnis vom Meister zum Lehrling“ (*Taylor* sagt: „Vom Vater zum Sohne“) weitergegeben. *Taylor* wie *Gottl* sind der Ansicht, daß auf dem Wege der Selbstvervollkommnung der Arbeit zweifellos Arbeitsfortschritte gemacht worden sind und noch werden; es bleibt aber in Summa eine „wirre Masse von Faustregeln und ererbten Kenntnissen“ (*Taylor*).

Was *Taylor*s Behauptung betrifft, der Arbeitende sehe selbst nicht sein Tun oder andererseits: Zeitstudien seien erst der Weg, eine Arbeit richtig zu sehen — so gab ihm hierin später *Poppelreuter* recht:

„Nur der hat eine Arbeit richtig beobachtet, der sich nur zum Zwecke des Beobachtens vor die Arbeit gestellt hat. Und ein einmaliges ausdrückliches Beobachten wollen hat oft mehr Wert als jahrelange sog. „Erfahrungen“<sup>13)</sup>“.

Vor allem aber fehlen dem Arbeiter, wenn er seine Arbeit selbst gestalten sollte, wertvolle Vergleichsmöglichkeiten seines Arbeitsvorganges mit vielleicht ganz andern Verrichtungen sogar fremder Branchen — ein Umstand, der sogar dem gänzlich Betriebsfremden u. U. einen Vorrang vor alten

11) *Lang-Hellpach*, „Gruppenfabrikation“. 1922.

12) *Gottl-Ottlilienfeld*, „Der wirtschaftliche Charakter der technischen Arbeit“. Berlin 1910.

13) *Poppelreuter*, „Arbeitspsychologische Leitsätze für den Zeitnehmer“. Berlin 1929.

„Fachleuten“ gibt<sup>14</sup>). Und wenn man bei *Pentzlin* liest, wie heute in besondern Zweckstudien gleichsam labormäßig Bestverfahren der Arbeit entwickelt werden sollen<sup>15</sup>), dann beweist das am allerdeutlichsten den überragenden Sieg des technischen „Arbeitens an der Arbeit“, der Arbeitsgestaltung von oben her (wie bisher im Rahmen dieses Aufsatzes häufiger gesagt wurde) über die geringen Möglichkeiten einer Arbeitsgestaltung durch den Arbeiter selbst. Andererseits ist selbst im durchrationalisierten Betrieb das Mitdenken der Gefolgschaft von allererster Wichtigkeit, da bei den einfachsten Vorrichtungen nur interessiertes Arbeiten zum richtigen Tun führt. Und aus dem Interesse an der Arbeit kann erst der Wunsch für Verbesserung erwachsen. Das „Sich-selber-Ausarbeiten“ der Arbeit mit der bewußten systematischen Arbeitsentwicklung gleichzusetzen, das ist also die Aufgabe.

### **Verbesserungsvorschläge und „heimlicher Fortschritt“: Arbeitsgestaltung vom Arbeitenden aus**

Die Selbstvervollkommnung der Arbeit kennt mehrere Erscheinungsformen; zunächst die offene des „Verbesserungsvorschlags“, instinktiv vor allem für solche Fälle angewandt, in denen die Arbeitsverbesserung in Änderung der Werkzeuge, Vorrichtungen, Maschinen oder gar in Neuanschaffungen besteht, also vom Arbeitenden selbst normalerweise nicht verwirklicht werden kann.

Soweit kein geregelter Verbesserungsvorschlagswesen mit Einwurfkästen, Prüfungsausschuß usw. eingerichtet ist<sup>16</sup>), was für neuzeitliche Großbetriebe eine Forderung der Vernunft sein sollte — wird die Anregung vielleicht nur mündlich an einen Vorgesetzten gegeben<sup>17</sup>). In wieder andern Fällen zieht es vielleicht der Arbeitskamerad vor, still für sich erst zu „probieren“, sich behelfsmäßig ein Modell der neuen Konstruktion oder ein Versuchswerkzeug zu schaffen und durch Tatbeweis von vornherein alle etwaigen Bedenken zu zerstreuen.

Der Verfasser hat mehrere Jahre eingehend an einem Verbesserungsvorschlagswesen mitgearbeitet, das sich bestens bewährte. Er darf deshalb hier vielleicht einige Bemerkungen einflechten: Um Verbesserungsvorschläge muß immer wieder gewonnen werden. Vor allem ist der Weg des Einreichens, der Bearbeitung der Vorschläge usw. überall bekannt zu machen. Neben Bildaushang (auch: Ehrung bewährter Mitarbeiter!), Flugblatt u. ä. darf die persönliche Mahnung nicht vergessen werden, die immer am besten wirkt. Die Zahl der Einreichungen ist allerdings nicht ausschlaggebend; nicht selten müssen einzelne Einsender erst auf den rechten Weg gebracht werden, damit der Gehalt der Vorschläge nicht sinkt. Das Wichtigste am Verbesserungsvorschlagswesen ist das Wachhalten des Willens zu stetiger Leistungssteigerung in der Gefolgschaft, sowie die durch Wetteifer und Erfahrungsaustausch dabei gewonnene Stärkung des Gemeinschaftsgeistes.

Gerade dies, daß eigene Erfahrungen allen Kameraden zugänglich gemacht werden, kennzeichnet das Verbesserungsvorschlagswesen im Gegensatz zu der andern Erscheinungsform der Arbeitsgestaltung vom Arbeitenden aus, dem sogenannten

14) *Pentzlin*, „Der Betriebsfremde“. Techn. u. Wirtsch. 29 (1936) Heft 4.

15) *Pentzlin*, „Die Zweckstudie“. Techn. u. Wirtsch. 28 (1935) Heft 8.

16) *Benkert*, „Wir sind das Werk!“ Masch.-Bau/Der Betrieb 17 (1938) Heft 1.

17) Die von Dr. *Horsten* in „Die nationalsozialistische Leistungsausschle“ (Würzburg 1938) gemachten Bemerkungen hierzu sind recht abfällig. Es gibt aber andererseits genug gute Erfahrungen mit vernünftig aufgezeigtem Vorschlagswesen!

„heimlichen Fortschritt“. Hierbei wird der Arbeitsvorgang bewußt vereinfacht, zeitlich verkürzt durchgeführt, ohne daß vielleicht die Nachbarn, geschweige denn die Vorgesetzten etwas davon wissen. Eine Abart davon ist der noch häufigere Fall, daß die Verfahrensänderung sich „unter der Hand“ so allmählich entwickelt, daß sie dem Schaffenden selbst nicht zum Bewußtsein kommt; besonders zu beachten bei freier Handarbeit in der Massenfertigung, wo sich einfachste Arbeitsgriffe im Laufe von Jahren immer mehr ausfeilen: jeder Arbeitskamerad hat ungewollt irgendwie Sonderfeinheiten in seinen Griffen. Instinktiv oder offen nimmt jeder vom andern Lehre an; neue Kameraden bringen neue Eigenheiten usw., und lebendig entwickelt sich in kleinsten Schritten ein Verfahren, das noch „ganz so aussieht“ wie das alte und nur nach genauestem Studium (am besten: beim Nachmachen!) sich als etwas ganz anderes entpuppt.

Während der offene Verbesserungsvorschlag gleichzeitig mit Einführung der Verfahrensänderung auf üblichem Wege zur Akkordänderung und damit zur Neufundierung des Leistungslohnes entsprechend dem veränderten Arbeitsaufwand führt, wird die Ausweitung des Verdienstpielraumes durch „heimlichen Fortschritt“ erst später bei größeren Verfahrensumstellungen entdeckt. Diese Tatsache ist für die Klarstellung wichtig, wie das Mitdenken der Gefolgschaft in allen vorstehenden Fällen zu belohnen sei. Daß es zu belohnen ist, sollte außer Zweifel stehen: Die Arbeitsorganisation ist darauf aufgebaut, daß der Arbeiter die Arbeitsvorschrift befolgt. Was er darüber hinaus selbst in die Vorschrift an Fortschritt hineinbringt, ist Sonderleistung, die Sonderanerkennung verlangt.

„Hat der Arbeiter selbst die Anregung zu einer Verbesserung gegeben oder bei ihrer Durchführung in anerkennenswerter Weise mitgeholfen, so soll diese Sonderleistung durch eine angemessene Prämie belohnt werden<sup>18</sup>).“

Selbstverständlich kann nur die Verbesserung prämiert werden, die bekannt, d. h. irgendwie gemeldet wird. Erst diese Meldung kennzeichnet offenbar den Willen zu Verbesserungen als Willen zur Mitarbeit am Werk.

Nun wurde schon gesagt, daß um Verbesserungsvorschläge immer wieder gewonnen werden muß. Von sinnvollen Hinweisen auf die Möglichkeiten zu Verbesserungsvorschlägen und ihre Bedeutung bis zum grundsätzlichen Appell an Mitarbeiterbewußtsein, Gemeinschaftsgeist und waches Denken überhaupt hat innerbetriebliche Werbung um Mitarbeit der Gefolgschaft ein reiches Tätigkeitsfeld. Ein einmaliger Hinweis, daß Verbesserungsvorschläge belohnt werden, genügt jedenfalls nicht; diese Tatsache, daß zu Verbesserungsvorschlägen immer wieder erst aufgerufen werden muß, ist wichtig. Im folgenden einige Gründe dafür:

1. Das Verbesserungsvorschlagswesen kann sich nur mit Vorschlägen von gewisser Wertigkeit befassen. So ist bei einer führenden süddeutschen Firma offen Voraussetzung für einen Verbesserungsvorschlag, daß er mindestens 100 RM Jahresersparnis einbringt. Damit entfällt für das Vorschlagswesen die Fixierung der fraglos häufigeren kleinen Verbesserungen.
2. Das schriftliche Festlegen von Vorgangsbeschreibungen — z. B. auch Werkzeugänderungsvorschläge mit technischen Skizzen — ist nicht jedermanns Sache. Diesem Umstand wird begegnet durch Zusicherung jeder Unterstützung bei der Ausarbeitung des Vorschlages. Es muß dem Arbeiter möglich sein, einem Sonderbeauftragten des Betriebsführers für diese Fragen lediglich mündlich seine Anregung mitzuteilen, damit dieser dann alles weitere erledigt.

18) *Stein*, „Worin liegen die Schwierigkeiten des Akkordes?“ Werkstattstechnik u. Werksleiter, 1938, Heft 18.

3. Das Ausarbeiten verhältnismäßig gewichtiger Verbesserungen, wie sie (nach 1) das Verbesserungsvorschlagswesen erwünscht, erfordert ganz allgemein eine zusätzliche Mühewaltung zum Arbeitskampf des Alltags. Da noch dazu viele Arbeitskameraden Siedler sind oder doch Gärten besitzen bzw. irgendwie auch in der Freizeit durch Sonderinteressen besetzt sind, finden sie schwer die Muße zu solcherart neuen selbstgestellten Aufgaben. Die angespannte Beschäftigung aller von heute (Überstunden) macht zudem Erholung am Feierabend um ein Vielfaches notwendig gegen frühere Zeiten.
4. Mancher Arbeitskamerad wagt sich nicht mit einer Idee heraus, so lange sie nur Idee ist. Da er sich nicht selbst wie z. B. ein Werkstattschlosser Versuchseinrichtungen bauen kann, um sich zunächst erst selbst von dem Wert seines Einfalls zu überzeugen, verschweigt er ihn lieber. Für solche Fälle vor allem ist die erwähnte Werbung nützlich. Der Verfasser kennt mehrere Fälle, in denen das Werk dem Manne nach Feierabend die Werkstatt mit allen Hilfsmitteln und Stoffen zu Versuchen zur Verfügung stellte. Waren diese erfolgreich, so wurden — außerhalb der Prämie — die Versuchsarbeiten rückwirkend vergütet. Ein Weg, der dem Arbeiter sehr angenehm ist, weil er so im Selbstversuch seinen Gedanken oft erst die richtige Ausrichtung geben kann.
5. Daß Facharbeiter am regsten „verbessern“, Frauen dagegen sehr selten, ist verständlich.
6. Facharbeiter haben allerdings zuweilen eine so hohe Auffassung von ihrer Arbeit, daß sie von deren Einzelheiten kein besonderes Aufsehen machen wollen.

An diesen Punkt müssen wir jetzt anknüpfen. Es ist in der Tat nicht leicht, irgendwo die Grenze zu erkennen, wo geschicktes Arbeiten in ein Umgestalten des Arbeitsvorgangs übergeht. Je höherwertig die Arbeit, desto mehr verwischt die Grenze, und das Verbessern wird als „selbstverständlich“ aufgefaßte Pflicht. Außerdem: oben wurde betont, daß der Arbeiter grundsätzlich der Arbeitsvorschrift nachzukommen habe. Es wird nun wesentlich sein, wie sehr die Arbeitsvorschrift dem Mann ein ganz bestimmtes Vorgehen diktiert oder aber etwa eine geschätzte Zeitvorgabe ihm von vornherein weiten „Spielraum für freie Wahl der Arbeitsweise“ läßt. Vielleicht darf das als Kernpunkt für Arbeitsgestaltung vom Arbeiter aus gelten:

Je genauer die Arbeitsfestlegung, die dem Akkord zugrundeliegt (z. B. Massenfertigung), um so mehr muß der „Arbeitsplan“ und damit der Akkord stets im letzten Detail mit der wirklichen Ver-  
richtung übereinstimmen. Hier sollte es „heimlichen Fortschritt“ nicht geben, oder aber der Vorgang müßte — wieder eine gewisse Größenordnung der Verbesserung vorausgesetzt — alsbald neu beobachtet und bewertet werden.

Bei weniger exakt ermittelten Werten (Einzel- und Kleinserienfertigung) setzt die Art der Vorgabe geradezu die Bestgestaltung des Verfahrens in der Werkstatt, d. h. vorwiegend vom Arbeiter selbst, voraus. Folglich müssen hier für Akkordkontrollen usw. ganz andere Gesichtspunkte gelten als bei den exakten Vorgaben der Massenfertigung.

Die vorstehende Richtlinie hat um so mehr für sich, als in der Massenfertigung bekanntlich Frauenarbeit besondern Umfang annimmt, also die gestaltende Mitarbeit der Schaffenden bei weitem nicht die Bedeutung wie bei Einzelfertigung, besonders Facharbeit, hat. Ganz allgemein darf gelten: Wesentliche Arbeitsverbesserungen, vor allem soweit sie Maschine, Vorrichtung, Werkzeug usw. betreffen, können in einem neuzeitlichen Betrieb keinesfalls lange „heimlicher Fortschritt“ bleiben, wenn sie überhaupt ohne Wissen des Meisters oder Vorarbeiters durchgeführt werden können. Werden Verbesserungsvorschläge nach vernünftigen Grundsätzen prämiert, so hat im übrigen jedermann Anreiz genug, seine Verbesserungen nicht geheim zu halten.

Die einmalige Prämie hat vor allem in der Höhe ihres Betrages den Vorteil der gesammelten Wirkung gegenüber einer steten „Beteiligung“ an der Ersparnis (s. später!). Sie ist damit für den Arbeiter der würdige Ausklang des für ihn ganz und gar nicht alltäglichen, spannenden Erlebnisses, einen Verbesserungsvorschlag eingereicht zu haben, am Werk bewußt mitgestaltet zu haben!

Arbeitsverbesserungen des Arbeiters selbst auf dem Wege der Akkordverrechnung zu prämiieren, wäre ein anderer Weg. Dazu einige Beispiele aus der Frühzeit der neuzeitlichen Arbeitstechnik. Im schon genannten Falle von *Wenzel Holek* wurde der Akkord erst gekürzt, nachdem *Holek*, der den Vorgang wesentlich vereinfacht hatte, zu einer besseren Arbeit aufgerückt war.

Ähnlich erzählt *Remané*, daß seine Vorgesetzten ihm zusicherten: „... ich solle immer diese Arbeit und den alten Akkordsatz bekommen, so lange ich in der Fabrik bliebe; wenn ich fortginge, würde ein anderer Akkord eingeführt werden.“<sup>6)</sup>

Möglich wäre es an sich auch heute, etwa dem Arbeiter für begrenzte Zeit den alten Akkord und damit die Nutznießung einer selbst angeregten neuen Vorrichtung o. ä. zu belassen; oder einem erfolgreichen Mitarbeiter eine größere Verdienstspanne bei einzelnen Vorgabewerten zuzusichern und ihn so gleichsam am Erfolg seiner Verbesserungsvorschläge finanziell mit zu „beteiligen“... Aber Wettbewerbsunfähigkeit durch erhöhte Stückkosten — das wäre die Gefahr!

Personell gestaffelte Akkorde wären auch praktisch nur sehr schwer zu verrechnen. Es liegt auf der Hand, daß eine Bewertung der Arbeit nicht soweit mit einer Bewertung des Arbeiters vermengt werden kann, daß geradezu „Schulze-Akkorde“ oder „Meier-Akkorde“ für ein und dieselbe Arbeit Geltung haben.

Es ist schon ein wertvolles Ziel, daß die Akkorde möglichst eindeutig „Leistungslohn“ bleiben sollen; wobei dann die geleisteten Akkordminuten eines Mannes oder einer Abteilung je Woche oder je Monat auch ein ehrlicher Maßstab der Leistung und Beschäftigung sind. Es darf ja nicht vergessen werden, daß die Zeitvorgabe auch für die Planung, Arbeitsverteilung usw. verwandt wird. Hier wirken personelle Zuschläge usw., zusätzliche Zeitspielräume unbedingt störend auf die neuzeitliche Arbeitsorganisation. Grundsätzlich sollte heute mehr denn je das Gesetz gelten: Der Fortschritt soll dem Ganzen dienen, nicht dem einzelnen; Arbeitsfortschritt hat den Preis des Erzeugnisses zu verbilligen und die Leistung jedes Mitarbeiters und jeder Einrichtung zu fördern.

Wer diese Ansicht teilt, wird dem Versuch „Selbstkalkulation“, der seit einigen Jahren in Köln-Deutz durchgeführt wird, unter einem besondern Blickwinkel begegnen. Der Verfasser hatte Gelegenheit, vor einem Jahre die Deutzer Einrichtungen an Ort und Stelle zu studieren. Er darf deshalb vielleicht hier darauf hinweisen, daß der Selbstkalkulator lediglich Vorschläge an die wie sonst arbeitenden Dienststellen richtet. Seine Vorschläge werden vom Kalkulator überprüft, bevor dieser den neuen Zeitwert einsetzt. Ein „Vordruck für die Beantwortung von Akkordänderungen“ wird vom Arbeiter ausgefüllt und an die Kalkulationsabteilung geschickt, damit diese die Änderung prüft und bestätigt, bevor sie in das Urkundenheft des Selbst-

kalkulators eingetragen wird<sup>19)</sup>). Selbstverständlich — es handelt sich ja um einen neuzeitlichen Betrieb — ist ein Akkord im Arbeitschein schon vorher festgelegt. Der Selbstkalkulator macht also nichts anderes als Verbesserungsvorschläge im üblichen Sinne. Daß die Werkleitung ihm diese durch geringere Akkordkürzung prämiert, wurde oben als gewagt gekennzeichnet. Dem hohen ethischen Willen der Deutzer Werkleitung gegenüber, das berechtigterweise von berufenen Stellen öffentliche Anerkennung fand<sup>20)</sup>, muß die Fachwelt dennoch zu der fachlichen Seite der so stark propagierten neuen Maßnahmen in verantwortungsbewußtem Gemeinschaftsdenken Stellung nehmen, wie es im Rahmen dieses Aufsatzes verschiedentlich versucht wird. Wir sind uns dabei bewußt, daß im Leistungskampf Deutschlands jedes Mannes Mitdenken das Waffenarsenal überhaupt bedeutet. Deshalb darf aber unser Bemühen um gerechten Leistungslohn einerseits, um klare Kostenerkennung andererseits nicht beeinträchtigt werden: hier geht es sonst an die Wurzeln der neuzeitlich „vorbedachten“<sup>21)</sup>, „planmäßigen“<sup>22)</sup> Betriebsleitung, deren Erfolge zu eindeutig feststehen, als daß wir heute auf sie verzichten könnten.

### „Heimlicher Fortschritt“ durch Sonderinteressen von Angestellten . . .

Um auf das Kapitel „Heimlicher Fortschritt“ zurückzukommen: Es gibt auch eine Abart davon, die der Meister oder der Betriebsingenieur verursacht, wenn er bewußt eine vollzogene Arbeitsverbesserung nicht sogleich der Kalkulationsabteilung meldet. Vielleicht möchte der Meister künstlich hohe Akkordleistungen seiner Werkstatt erzielen.

Vielleicht wird auch z. B. dem Arbeiter X nach wie vor der alte, jetzt unberechtigte hohe Akkord verrechnet, während er in Wahrheit zeitweise ganz andere Arbeiten — Ausbeulen von Teilen o. ä. — verrichtet. Hier sei die interessante Frage mit aufgeworfen, die die seelische Zwickmühle des Betriebsingenieurs darstellt: Jede Art von Unkosten wird ihm sachlich-grausam immer wieder aufgezeigt; seine Fortschrittsleistungen verrauschen für ihn ins Wesenlose; Gutschriften für erzielte Verbilligungen oder so etwas gibt es nicht . . . So mag zuweilen ein psychologischer Übelstand am Kostenwesen zu Vertuschungsmaßnahmen im Betriebe und zur Gefährdung eindeutiger Leistungslohnverrechnung führen. Gewiß kommen solche Fälle recht wenig vor. Es wird aber im folgenden deutlich werden, daß es noch eine ganze Anzahl Möglichkeiten gibt, bewußt oder unbewußt von oben her im Betriebe einen engen Kontakt zwischen Leistung und Lohn zu verhindern oder zu erschweren.

### Akkordreife

Wenn z. B. bewußt Arbeiten akkordiert werden, die nach landläufigen Begriffen nicht akkordierbar sind, so kann da von „Leistungslohn“ keine Rede sein. Bezahlung von Dienstleistungen (Transportarbeiten! Saalbedienung!) nach dem Gewichtsumsatz ganzer Abteilungen, nach der Akkordleistung anderer interessierter Arbeitergruppen, die Verrechnung von Lokomotivfahrdienst auf großen Werkhöfen nach

19) Stein, „Arbeiter bestimmen selbst Zeitvorgabe und Stückpreis“. ZfÜO, 25. 1. 1937 und 25. 4. 1937.

Weitere Einzelheiten über die Arbeitsweise des Selbstkalkulators siehe in: Stein, „Die Selbstkontrolle“ (Völk. Beob. 24. 1. 1939).

20) U. a. „Arbeiter bestimmen ihren Lohn selbst!“ Rdsch. Dtsch. Techn. 12. 1. 39.

„Die Freiheit der Leistungsauslese“. Das Schwarze Korps, 12. 1. 39. Nonnenbruch, „Sozialismus aus der Persönlichkeit des deutschen Menschen“. Völk. Beobachter 11. 1. 39. Vgl. auch 17).

21) Bucerius, „Grundlagen der rationellen Betriebsführung“. Karlsruhe 1927. S. 224.

22) Girod-Greven, „Planmäßige Betriebsführung“. Düsseldorf 1931.

Tonneneingang und -ausgang des ganzen Werkes — solcherlei Sonderverrechnungen sollten stets als solche gekennzeichnet und nicht Akkordverrechnung genannt werden.

Wenn etwa eine ganze Packerei mit mehreren hundert verschiedenen Verpackungsarten und -vorgängen nach einem einzigen Vorgabewert auf der Grundlage des Tonnenausgangs verrechnet wird, dann ist dabei Kontakt zwischen Leistung und Lohn für den einzelnen Arbeitsvorgang unmöglich. Solche Werte verleugnen ihre reine Budgetnatur nicht, sobald die Gruppe — meist handelt es sich um Großgruppen — „minderverdient“, nicht „auf Leistung kommt“. Da hilft nichts als Unterteilung der Werte, bis die Ursachen der Minderleistung klargestellt sind.

Die gleichen Schwierigkeiten können naturgemäß schon auftauchen, sobald zwecks Senkung der Lohnverrechnungskosten Großgruppenverrechnung angewandt wird. Dem Verfasser ist ein Fall bekannt, wo eine Gruppe von 60 Personen erst mühsam auf Leistung gebracht werden konnte, nachdem man wochenlang durch interne Nebenverrechnung jedem Gruppenmitglied Gelegenheit zur Selbstüberwachung seiner Akkordleistung gegeben und dabei mehrere Minderleistende aus der Gruppe ausgemerzt hatte.

Daß Gruppenarbeit überhaupt eine ganz besondere Verpflichtung zu bester Auslese von in Können und Willen aufeinander abgestimmten Arbeitskameraden bedeutet, darf heute als bekannt gelten. Die Zeiten sind vorüber, wo in einzelnen Betrieben absichtlich gute und schlechte Köpfe vergruppert wurden, damit die guten die schlechten — wie man sagte — „herausbeißen“ sollten als die, die den Verdienst senkten. Gruppenarbeit ist die große Erziehungsaufgabe für jeden Beteiligten; hier zeigt sich erst Charakter und Wille für schaffende Gemeinschaft. Diese hohe Ethik der Mannschaftsarbeit darf heute nicht mehr durch landläufige Reden von der leistungsenkenden Gruppenverrechnung gestört werden. Bilden wir nur die Gruppenarbeit psychologisch sorgfältig durch (Auswahl der Menschen; klare Abgrenzung gewisser Unteraufgaben in der Gruppenaufgabe; Aufklärung über die Zusammensetzung des Gruppenakkordes; Schulung der neu Hinzukommenden erst außerhalb der Gruppenverrechnung; Verhütung von häufiger Umbesetzung u. a. m.), dann dürfen wir mit Stolz und Freude Gruppenarbeit ansetzen, ohne schaffende Menschen in ihrem Leistungsbewußtsein zu verletzen — und zugleich die Vereinfachung der Verrechnung, also die betriebswirtschaftlichen Vorteile genießen. Bei dieser Vereinfachung sind aber alle drohenden Gefahren zu beachten, u. a.: Großgruppen haben bei großer Artikelvariation leicht eine unvorhergesehene Auswirkung derart, daß der Kalkulator neu hinzukommende Werte weniger sorgfältig durcharbeitet. Ein kleiner Fehler fällt „in dem großen Topf“ nicht auf; der Arbeiter selbst kann nicht jede Vorgabe für hunderte von verschiedenen, am gleichen Tage durchlaufenden Artikeln durchprüfen. Aber nach 1 bis 2 Jahren treten die Wertunterschiede allzu offensichtlich zutage.

Durchschnittsakkorde, wie sie auch bei reichem Erzeugnisprogramm gern gegeben werden, sei es nach Größen-, Gewichts- oder Formgruppen, bieten naturgemäß für den einzelnen Artikel eines bestimmten Gewichtes z. B. keine vernünftige Abstimmung zwischen Leistung und Lohn. Es ist bekannt, daß die Arbeiter deshalb in solchen Fällen oft die kleineren, leichteren usw. Teile bevorzugen und die größeren oder schweren stehen lassen, weil der Durchschnittsakkord für die ersten, für sich betrachtet, eine ungewöhnlich weite Verdienstspanse aufweist, für die größeren



und schweren Teile dagegen — wieder einzeln betrachtet — geradezu zu tief liegt.

Dieses Ausschauen der Arbeit, „bei der besser verdient wird“, entfällt, sobald in Gruppe verrechnet wird! Bei der Ermittlung solcher Durchschnittsakkorde ist es wichtig, den Durchschnitt durch genügend Aufnahmewerte als häufigsten Wert klarzustellen. Verschiebt sich diese Häufigkeit des Vorkommens für die einzelnen Varianten, so muß auch der Durchschnitt nachgeprüft werden, eine stete Beunruhigung für die Lohnsicherheit der Arbeiter.

Andererseits ist dem Verfasser ein Fall bekannt, wo sich bei einem an sich für viele gleichartige Erzeugnisse verhältnismäßig gleichbleibenden Arbeitsvorgang aus 2070 Beobachtungswerten kein Durchschnittswert errechnen ließ, der für die einzelne Lohnwoche nur hinreichend „gerecht“ hätte angesetzt werden können. Das Wochenarbeitsprogramm war eben von Woche zu Woche zu uneinheitlich zusammengesetzt.

Eine andere Schwierigkeit: Unsichere Mengenerfassung entwertet den besten Akkord! Das gilt insonderheit für alle Vorgänge, die aus technologischen Gründen nur „nach Bedarf“ verrichtet werden: Planieren von Metallteilen, Nachblasen von Gummi-Spielbällen nach dem Heizen usw. Hier ist ein Festlohn angebracht, sofern eine Person ständig damit beschäftigt ist.

Zur Vereinfachung der Mengenerfassungsarbeit wie der Lohnverrechnung überhaupt wird häufig nur nach Endkontrolle verrechnet, wie man sagt. Für alle Arbeitsvorgänge, soweit sie sich in der gleichen Abteilung auf die gleichen Erzeugnisse beziehen, wird die schließlich von der Abteilung ans Lager gelieferte Stückzahl in Anrechnung gebracht. Damit wird die „Menge laut Lohnverrechnung“ automatisch gleich „Produktion der Abteilung“ oder „Lagereingang“. Für die betriebswirtschaftliche Kontrolle fraglos vorteilhaft! Für den einzelnen Arbeiter ergibt sich aber daraus u. U. eine Verlagerung seiner Fertigungsstückzahlen um ganze Tage, je nachdem einen wie langen Weg die Ware von seinem Platz bis zur Endkontrolle zurückzulegen hat. Damit fehlt ihm die Möglichkeit der Selbstüberwachung<sup>23)</sup>.

Das bringt leicht Unsicherheit und Zweifel in die Gefolgschaft. Hier tut eine entsprechende Betreuung mit häufigen Stichproben und ständige Aufklärung not, um der Endkontrolle das Vertrauen zu sichern, das jede Kontrolle braucht.

Die verständliche Neigung, die Mengenverrechnung möglichst nach Zahlen vorzunehmen, die aus andern Gründen schon statistisch festgehalten werden, ist sodann der Grund dafür, daß man Akkorde nicht selten auf andern als den natürlich in der Arbeit gezeigten Bezugsgroßen aufbaut.

Wenn z. B. in der Gummifabrikation ein Heizgestell, das Tausende verschiedener Einzelteile in Massenpackungen aufgenommen hat, in den Heizkessel versenkt wird, so beschäftigt sich der Arbeiter fast ausschließlich mit dem Heizgestell, allenfalls noch kurz mit den Massenformen beim Auflegen und Abnehmen. Das einzelne Stück in der Form sieht er gar nicht. Da ist es psychologisch ein Unding, Zeitvorgaben je 100 Stück Teile zu machen. Nur eine Vielzahl von Multiplikationen und Additionen kann dabei dem Manne ergeben, wieviele Minuten er für die eine Heizung bekommt. Die Heizung selbst ist aber sein Arbeitserleben. Er bemißt seinen Arbeitstag nach der Anzahl möglicher Heizungen. Ein Akkord je 100 Heizungen würde ihm vollauf genügen. Mag doch

der Nach- und Offert-Kalkulator hernach sich ausrechnen, wie viele Teile durchschnittlich in der Heizung enthalten sind. Selbstverständlich ist es für den Betriebswirtschaftler übersichtlicher, wenn sämtliche Akkorde auf die gleiche Bezugsgröße der 100 Stück hin ausgerichtet sind. Wenn aber, wie der Verfasser mehrfach erfuhr, dem Arbeitenden außer seinem offiziellen Akkord noch ein interner Wert — entsprechend der Charge, Trommel, Packung usw. — genannt werden muß, damit er seine Leistung selbst überwachen kann, dann spricht das deutlich genug zu der Frage „Leistungslohn oder betriebswirtschaftlicher Kontroll-Lohn“.

Wir haben soeben das Problem „Akkordreife“ zweiseitig betrachtet und sahen, daß es wohl akkord-unreife Arbeit geben mag, daß der Fehler aber eigentlich nur bei denen liegt, die für solche Arbeiten „Akkorde“ aufstellen. Das Streiten um „Akkordreife“ überhaupt besagt schon, daß Akkord eigentlich der Leistungslohn sein soll, der genau mit einer ganz bestimmten Arbeitsausführung abgestimmt ist.

Manche Betriebsstreitigkeit wäre nicht, würde für Verrechnungen, in denen die Zeitvorgabe wirklich mehr nur ein Kontroll- als ein Leistungslohn ist, ein besonderer Begriff geprägt, der über das Weniger-Exakte der Vorgabe keinerlei Zweifel läßt. (Wie sehr der Akkord sein Wesen ändert mit der Schärfe der Arbeitsgestaltung und -festlegung von oben aus, geht wohl am besten aus dem Extremfall hervor, daß Akkord ganz hinfällig wird, wenn der Arbeitsverlauf technisch starr festgelegt wird.) Man braucht im übrigen nur wieder an die ganz verschiedenen Akkordermittlungsverfahren zu denken, die der Refa zuläßt: Ein Schätz-Wert wird ohne nähere Arbeitsfestlegung aufgestellt; hier ist — in Einzel- und Kleinserienfertigung — heute noch die Arbeitsgestaltung dem Arbeiter weitgehend selbst überlassen. Da fehlt der Begriff, der diese Sachlage sofort erkennen läßt! Er tut besonders da not, wo durchaus ähnliche Arbeiten nebeneinander einmal bei Kleinstauflagen, einmal als Massenfertigung auftreten: beides heißt „Akkord“; aber bei der Kleinstmengenfertigung kann der Akkord schon aus Kostengründen bei der Ermittlung nicht so durchgearbeitet sein, abgesehen davon, daß in der Einzelfertigung immer ein größerer „Gestaltungsrest“ für den Werkenden bleibt. Es ist also damit die Sachlage gegeben, daß bei zwei benachbarten Arbeitsplätzen der Akkordverdienst vielleicht ganz verschieden „mit der Arbeit mitgeht“. Es ist schon so: Da fehlt ein kennzeichnender Begriff!

Wir sahen zugleich im vorstehenden Abschnitt, daß in der Akkordgestaltung vornehmlich unter dem Einfluß betriebswirtschaftlichen „Durchleuchten-Wollens“ oder aber der billigeren Verrechnungskosten wegen oftmals Wege eingeschlagen werden, die den Akkord selbst „unreif“ zu psychologischen Wirkungen eines Leistungslohnes machen. Es darf nicht vorkommen, daß die leistungspsychologische Akkordgestaltung so weit vernachlässigt wird, daß selbst da, „wo der Mensch leibhaftig beobachten kann, was er geleistet hat — an der Maschine, an Hand seiner Stückzahl —“, es durch unorganische Gestaltung der Akkordlöhnung nutzlos erschwert wird, „die gerechteste, dem Leistungseindruck am unmittelbarsten entsprechende Form der Abgeltung“ zu sein<sup>24)</sup>.

23) *Bramesfeld*, „Selbstüberwachung der Arbeit durch den Arbeiter“. Masch.-Bau/Der Betrieb 17 (1938) Heft 11/12.

24) *Giese*, „Was heißt gerechter Lohn?“ ZfürO, 1935, Heft 4.

Es ist unsere Pflicht, schärfstens zu überprüfen, ob leistungspsychologische Vorteile nicht doch manchmal wertvoller wären als eine gewiß ebenso wünschenswerte Vereinfachung der „Verwaltungsmechanik“ (*Nonnenbruch*), die z. T. dadurch wieder aufgehoben wird, daß in solchen Fällen erst eine ganz besondere psychologische Betreuung Nachteile des Entlohnungs- oder Verrechnungsverfahrens wieder ausgleichen muß.

## Zusammenfassung

Ausgehend davon, daß das Erleben seiner Leistung dem Arbeiter das Wesentliche am Leistungslohn ausmacht, und daß bei Akkordverrechnung der gewünschte enge Kontakt zwischen Leistung und Lohn am klarsten gegeben ist, wurden verschiedene Umstände näher untersucht, die es dem Akkord erschweren, „gerechter Leistungslohn“ zu sein. Bei dieser Untersuchung ergab sich im einzelnen:

1. Das vom Kalkulator festgelegte, dem Akkord zugrunde liegende Arbeitsverfahren muß sorgfältig zu den Ausführenden herangetragen werden (Schulung; Unterweisung über Akkordaufbau).
2. Arbeitsgestaltung durch den Arbeiter sollte nach Möglichkeit offen durch Verbesserungsvorschläge erfolgen. Diese sind mit Sonderprämien, nicht im Rahmen der Akkordverrechnung zu belohnen.

Je nach dem Grade der Arbeitsfestlegung vom Kalkulator aus ist „heimlicher Fortschritt“ zu überwachen oder als natürlicher Ausdruck einer durch die gröbere Vorgabe dem Arbeiter anheimgestellten Verfahrenswahl anzuerkennen und zu fördern.

3. Exakte Akkordpflege wird nicht selten auch „von oben“ her gefährdet, z. B. durch Maßnahmen der Meister und Betriebsingenieure.
4. Die Betriebskalkulation sollte sich verschiedener „Spezialitäten“ der Akkordgestaltung und -verrechnung nur sehr vorsichtig bedienen: Durchschnittsakkorde; zu viele Akkorde; Großgruppenverrechnung; Vorgänge mit unsicherer Mengenerfassung; Verrechnung nach Endkontrolle; Wahl von dem Arbeiterleben entfremdeten Bezugsgrößen für die Vorgabe. Alles das sind Wege, die nur zu leicht mehr unter dem Einfluß betriebswirtschaftlicher als leistungslohnpsychologischer Gesichtspunkte beschriftet werden.
5. Vor allem aber tut eine Begriffsspaltung not. Es verdient bei weitem nicht alles den Namen Akkord, was heute so genannt, von der Arbeiterschaft so empfunden wird, und da es doch nicht hält, was der Name verspricht, zu Streitigkeiten führt.

Die Bezeichnung Akkord sollte dem gerechten Leistungslohn für solche Arbeiten vorbehalten bleiben, bei denen der Mensch seine Leistung wahrhaft erleben kann, indem er ihren Fortschritt ständig wahrnimmt.

6. Zur Verstärkung des Leistungsbewußtseins ist die Akkordgestaltung und -verrechnung unbedingt leistungspsychologisch auszurichten. Kein Zeitnehmer darf je vergessen, daß im Akkord ein gut Stück Führungsaufgabe steckt, deren rechte Beachtung freudiges Schaffen in den Werkstätten sichert. [3731]

## Der Auslandsabsatz der deutschen Kraftfahrzeugindustrie

Die Eröffnung der Internationalen Automobilausstellung in Berlin gibt Veranlassung, die Stellung der deutschen Kraftfahrzeugindustrie auf dem Weltmarkt zu prüfen. Von vornherein muß gesagt werden, daß der Absatzkampf im vergangenen Jahre weit schwieriger als 1937 war. Trotzdem konnte die deutsche Industrie, wenn auch zum Teil unter kräftiger Anwendung der Preiswaffe, weiter vordringen. Zur Kennzeichnung des Weltautomobilmarktes im Jahre 1938 sei gesagt, daß mit Ausnahme von Deutschland in fast allen großen Automobilländern Erzeugungs- und Absatzrückgänge festzustellen sind. Die Weltproduktion erreichte in der ersten Hälfte 1938 nur noch 2 Mill. Wagen gegen 3,6 Mill. in der ersten Hälfte 1937. Amerika stellte in der angegebenen Zeit fast 60 % weniger Wagen her (1,2 gegen 2,8 Mill. Stück). Der Auslandsabsatz der englischen Automobilindustrie an Personenkraftwagen ging 1938 auf nur 68 000 gegen rd. 78 000 im Jahre 1937 zurück, und es wird in England besonders bitter vermerkt, daß in derselben Zeit der Auslandsabsatz an deutschen Personenkraftwagen von rd. 52 000 auf 60 000 Stück stieg. Damit hat jetzt Deutschland Großbritannien fast eingeholt, und es besteht die Möglichkeit, daß England von der deutschen Automobilindustrie noch im laufenden Jahre vom zweiten auf den dritten Platz in der Weltautomobilausfuhr verdrängt wird.

Die deutsche Personenkraftwagenausfuhr konnte sich also mengenmäßig im vergangenen Jahre gegenüber 1937 um 8000 Stück und wertmäßig um fast 12 Mill. RM auf 77,7 Mill. RM heben. Unser größter Abnehmer war Schweden, das 12 500 gegen nur 7300 Stück im Jahre 1937 bezog. Bemerkenswert ist auch die starke Zunahme der Ausfuhr nach Dänemark (4000 gegen 2600 Wagen im Jahre 1937). Bei den polnischen Bezügen beginnt sich bereits der diesem Land im vorigen Jahre gewährte große Warenkredit günstig auszuwirken. Wie lieferten jedenfalls 1938 schon 3100 gegen 2200 Wagen. In Übersee konnten neuerdings deutsche Personenkraftwagen in der Union von Südafrika, die uns 2600 Wagen gegen 2400 im Jahre 1937 abnahm, und in Argentinien, das 2400 gegen nur 1600 Wagen bezog, vordringen. Rückläufig war unsere Ausfuhr nur nach Großbritannien, da dort eine heftige Pressefehde gegen die Einfuhr deutscher

Personenkraftwagen und ferner der Handelsvertrag des Landes mit USA absatzhemmend wirkten.

Die Ausfuhr von leichten Lastkraftwagen mit einer Tragfähigkeit von weniger als 2 t stieg zwar mengenmäßig im vergangenen Jahre noch etwas an (2581 gegen 2538), aber wertmäßig war infolge von Preissenkungen schon ein kleiner Rückgang zu verzeichnen. Unser bedeutendster Abnehmer war Belgien, das 331 gegen 275 Stück im Jahre 1937 bezog. Stark gestiegen ist unsere Ausfuhr nach Dänemark (226 gegen 171 Stück) und nach Frankreich (113 gegen 82 Stück). Ungarn ließ sich 127 gegen 43 und Schweden 202 gegen 147 Stück liefern.

Bedeutend besser entwickelte sich unsere Ausfuhr von mittelschweren Lastkraftwagen mit einer Tragfähigkeit von 2 bis 5 t (9534 gegen 8695). Hier waren wieder recht bedeutende Erfolge in Südosteuropa und im Übersee-geschäft zu verzeichnen. So bezog China 1771 gegen 1388 Stück im Jahre 1937 und sogar nur 70 Stück im Jahre 1936. Unser bedeutendster europäischer Abnehmer, nämlich Jugoslawien, erhielt 789 gegen 564 Stück im Jahre 1937.

Die Ausfuhr schwerer Lastkraftwagen mit einer Tragfähigkeit von mehr als 5 t, die im vergangenen Jahre in der Hauptsache nach Mandschukuo (106 gegen nur einen Wagen im Jahre 1937) ging, war insgesamt als einzige größere Position der deutschen Kraftfahrzeugausfuhr rückläufig (397 gegen 918). Vor allem unsere Ausfuhr nach Finnland, nach China, Argentinien und Brasilien gab hier stark nach.

Die Ausfuhr von Kraftträdern hob sich auch im vergangenen Jahre noch weiter (41 607 gegen 31 708). Vor allem die holländischen Bezüge, die sich auf 7454 Stück gegen 5639 Stück im Jahre 1937 stellten, haben hierzu viel beigetragen. Auch Norwegen bezog mit 2400 gegen 1560 und Polen mit 6643 gegen nur 4767 Stück bedeutend mehr.

Insgesamt dürfte die deutsche Kraftfahrzeugausfuhr im vergangenen Jahr einen Wert von rd. 150 Mill. RM gegen rd. 135 Mill. RM im Jahre 1937 gehabt haben. Damit hat diese erst seit 1933 von rasch steigender Bedeutung gewordene deutsche Ausfuhrindustrie der Außenhandelsbilanz wieder einen beachtlich höheren Aktivsaldo zur Verfügung gestellt. [3750]

# London

## Seine Bewohner, sein Verkehr und seine Industrie

Von Geh. Regierungsrat WERNEKKE,  
Berlin - Zehlendorf

*Der Londoner Verkehrsbehörde untersteht die einheitliche Leitung des Verkehrs von nahezu 10 Mill. Menschen. Die Anzahl der Fahrgäste in einem Jahr beträgt mehr als 4,2 Mrd.; jeder Londoner benutzt also täglich 1,2 mal die Verkehrsmittel (Kinder und Nichtwerkstätige mit eingerechnet).*

*Besondere Verkehrsaufgaben stellte die Entwicklung der Londoner Industrie (wobei eine ausgesprochene Großindustrie noch fehlt) und des Straßenverkehrs. London muß danach streben, Wohnviertel und Fabrikgelände in Zukunft besser zu verteilen, so daß der Verkehr sich nach Richtung und Größe besser ausgleicht, als es jetzt der Fall ist.*

### 1. Der „Begriff London“

London, die Hauptstadt des weltumfassenden britischen Reiches, ist ein vollständig planlos zustande gekommenes Gebilde. Es ist überhaupt fraglich, was unter dem Begriff „London“ zu verstehen ist, sicher nicht „The City of London“, der alte Stadtkern von nur ungefähr einer (englischen) Quadratmeile, also 2,6 km<sup>2</sup> Fläche, schon eher „The Administrative County of London“, also der Verwaltungsbezirk London, der aus der City und den 28 Boroughs, Stadtbezirken mit weitgehender Selbständigkeit in der Verwaltung, besteht. Daneben wird von einem „Groß-London“ gesprochen, d. i. der Bezirk, für den die Londoner Polizei zuständig ist; er bedeckt eine Fläche von ungefähr 1130 km<sup>2</sup> und erstreckt sich auf 20 bis 25 km Entfernung von dem Bahnhof Charing Cross in der Nähe des Themse-Ufers, dessen Vorplatz allgemein als der Mittelpunkt von London angesehen wird. Er hatte in den zwanziger Jahren des laufenden Jahrhunderts ungefähr 7,5 Mill. Einwohner. Unter „London“ wird zuweilen auch der Bezirk verstanden, für den das Londoner Strafgericht (Central Criminal Court) Recht spricht, doch umfaßt dieser auch Teile der umliegenden Grafschaften (Counties). Weiter gibt es einen Bereich, der einheitlich mit Wasser versorgt wird, und ferner einen sich nicht ganz mit jenem deckenden, in dem die Abwässer einheitlich beseitigt werden. Für den Nachrichtenverkehr bestehen zwei Gebilde, die den Namen London führen, nämlich der Stadtpostbezirk mit einer Fläche von ungefähr 624 km<sup>2</sup> und der Fernsprechbezirk London, der 1630 km<sup>2</sup> bedeckt.

Der neueste, gesetzlich festgelegte Begriff London ist aber die Fläche, für die die Londoner Personenverkehrsbehörde (London Passenger Transport Board) zur Vereinheitlichung und Leitung des Verkehrs zuständig ist. Durch ein Gesetz vom 13. April 1933 ins Leben gerufen, hat sie am 1. Juli desselben Jahres ihre Tätigkeit aufgenommen, und durch den Namen, den die Gesetzgebung ihr verliehen hat, hat diese zu erkennen gegeben, was sie im Sinne des Verkehrs in dem Begriff London zusammengefaßt sehen will. Dieser Bereich erstreckt sich, ungefähr gleichmäßig auf beide Ufer der Themse verteilt, in der Nord-Süd-Richtung auf ungefähr 80 km, in der Ost-West-Richtung auf ungefähr 70 km. Ein großer Teil der nachstehend genannten Zahlen ist den Jahresberichten dieser Behörde entnommen, die auch sonst zum großen Teil die Quelle für die folgenden Darlegungen bilden, und da diese stark mit dem Verkehrswesen zusammenhängen, hat es weitgehende Berechtigung, unter London im Sinne dieser Darlegungen den

Bereich zu verstehen, für den die Personenverkehrsbehörde zuständig ist.

### 2. Londons Einwohner

Angaben über die Londoner Einwohnerzahl können erst von der Zeit um das Jahr 1700 an gemacht werden. Das damalige London hatte ungefähr 700 000 Einwohner, bis 1800 war die Zahl auf 900 000 gestiegen, dann wurde die Million überschritten, und für 1821 wird die Einwohnerzahl mit 1,3 Mill. angegeben. Jede dieser Angaben bezieht sich aber auf eine Fläche, die größer war als die der vorhergehenden Zahl zugrunde liegende. Mittlerweile ist die Einwohnerzahl dauernd angewachsen, und der Bericht der Londoner Personenverkehrsbehörde für das am 30. Juni 1936 zu Ende gegangene Jahr enthält darüber die in Zahlentafel 1 wiedergegebenen Angaben.

**Zahlentafel 1. Geschätzte Einwohnerzahl von London (in 1000)**

Mitte des Jahres	Verwaltungsbezirk (County) London	Außenbezirk von Groß-London	Groß-London insgesamt	Bereich der Personenverkehrsbehörde
1911	4 521	2 748	7 269	7 970
1921	4 524	3 012	7 536	8 320
1931	4 406	3 832	8 238	9 200
1935	4 185	4 290	8 475	9 500

Der Bereich, für den die Personenverkehrsbehörde zuständig ist, hat also seit 1911, dem letzten Vorkriegsjahr, in dem eine Feststellung stattgefunden hat, 1 530 000 Bewohner gewonnen oder eine Zunahme von 19 % zu verzeichnen gehabt. Daran sind namentlich die Jahre nach dem Kriege beteiligt, die infolge der Entwicklung von Handel, Gewerbe und Verkehr starken Zuzug nach London zur Folge gehabt haben. Im ganzen hat auch der wirtschaftliche Rückschlag, der um 1929 einsetzte, und von dem auch England nicht verschont blieb, der Zunahme der Londoner Bevölkerung keinen Einhalt zu bieten vermocht, und wenn von 1921 bis 1931 die Bevölkerung des Verwaltungsbezirks London etwas zurückgegangen ist, so hat das seinen Grund in einer Abwanderung in die Außenbezirke, und die Gesamtzahl ist trotzdem in diesem Zeitraum um mehr als 900 000 gewachsen.

Im Zeitraum 1921 bis 1935, der für die Entwicklung der Nachkriegszeit kennzeichnend ist, hat die Bevölkerung von Groß-London um 940 000 Köpfe zugenommen. Daran ist der natürliche Zuwachs, d. h. der Überschuß der Geburten über die Todesfälle, mit 560 000 oder 60 % beteiligt, während 380 000 Personen oder 40 % des Zuwachses von außerhalb zugewandert sind. In den letzten sieben Jahren vor 1935 betrug die Vermehrung der Einwohnerzahl 580 000 Köpfe, und zwar 205 000 oder 35 % durch natürlichen Zuwachs und 375 000 oder 65 % durch Zuzug. Der natürliche Zuwachs nimmt also an Bedeutung ab, der Zuzug nimmt an Bedeutung zu.

Alle Gemeinden, die „Boroughs“, aus denen sich das Stadtgebilde London mit der eben genannten Riesenzahl von Einwohnern zusammensetzt, haben sich selbständig entwickelt und führen auch heute noch in weitgehendem Maß ein Eigenleben. An Raumordnung und Raumplanung ist bei ihrer Entstehung und bei ihrem Ausbau nicht gedacht worden. Höchstens kann man von gewissen vereinzelten Ansätzen auf Sondergebieten sprechen, aber so scharf, wie diese Begriffe heute in Deutschland herausgearbeitet sind, ist ihre Bedeutung in England noch nicht erkannt. Zu den Anfängen, die man gemacht hat, um Londoner bauliche Einrichtungen nach einheitlichen Gesichtspunkten auszugestalten, gehört die Wasserversorgung und Entwässerung. Zwar war die Wasserversorgung zunächst

in der Art zersplittert, daß die einzelnen Gemeinden durch acht Privatunternehmen mit Wasser versorgt wurden, aber ein Gesetz von 1902 faßte alle diese Wasserwerke zusammen und schuf eine Behörde (The Metropolitan Water Board) zu ihrer gemeinsamen Verwaltung und zu ihrem Ausbau. 40 Millionen £ mußten zum Ankauf der Anlagen dieser Gesellschaft aufgewendet werden. Die planmäßige Abführung der Abwässer wurde in den fünfziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts in Angriff genommen. In Hauptleitungen von über 600 km Länge werden die Abwässer, jährlich zwischen 400 und 500 Mill. m<sup>3</sup>, nach unterhalb London an der Themse gelegene Flächen geleitet, um dort geklärt zu werden.

Als ein Ansatz zu einer Raumplanung könnte es vielleicht angesehen werden, daß sich gewisse Gewerbe an einzelnen Stellen zusammengedrängt haben, doch ist dies mehr eine Zufälligkeit, hervorgerufen durch ein gewisses Gefühl der Zusammengehörigkeit der Kreise, die dasselbe Gewerbe treiben, und es fehlte dabei die einheitliche Leitung durch eine dazu berufene Stelle.

### 3. Londons Verkehr

Ganz ohne jeden einheitlichen Plan haben sich die Londoner Verkehrsverhältnisse entwickelt. Es entsprach englischer Auffassung zu der Zeit, als vor nunmehr rd. 100 Jahren die Eisenbahnen auf den Plan traten, die Bedienung des öffentlichen Verkehrs privatem Unternehmungsgeist zu überlassen, und dieser Grundsatz ist bis heute nur einmal durchbrochen worden, indem eine Behörde, die schon genannte Londoner Personenverkehrsbehörde, zur einheitlichen Leitung des Londoner Verkehrs geschaffen worden ist. Die Folge dieser Auffassung war, daß die ersten englischen Eisenbahnen vollständig ohne Rücksicht auf größere Zusammenhänge gebaut worden sind. Man hat allerdings auch in andern Ländern die Bedeutung der Eisenbahnen für den Fernverkehr nicht richtig erkannt und ist nirgends von einem Plan für ein einheitliches Eisenbahnnetz ausgegangen. Aber Deutschland hat wenigstens seinen *Friedrich List* gehabt, der einen solchen Plan aufstellte, wenn er mit ihm auch nicht die Anerkennung finden konnte, die er verdiente, und Frankreich hat seinen „Plan Freycinet“ gehabt, der die zunächst planlos entstandenen Einzel-Eisenbahnen planmäßig zu einem Landesnetz zusammenfassen wollte. Aber in England hat ein solcher Plan nie bestanden, und die Folge war eine weitgehende Zersplitterung des englischen Eisenbahnwesens, die sich auch in der Gestaltung des Londoner Eisenbahnwesens — unter Eisenbahnen hier die Fernbahnen im Gegensatz zu den städtischen Schnellbahnen verstanden — zu erkennen gibt. Vor der Zusammenfassung der Eisenbahnen von England, Schottland und Wales zu den vier großen Gruppen, die das Eisenbahngesetz von 1921 geschaffen hat, gehörten die 15 Bahnhöfe, in denen die Fernbahnen in London einmündeten, zehn verschiedenen Eisenbahngesellschaften, und an dem Zustande, daß die meisten von ihnen Kopfbahnhöfe sind, daß sie keine Schienenverbindung untereinander für den Personenverkehr haben, daß nicht einmal eine Stadtbahn wie in Berlin vorhanden ist, die wenigstens in einer Richtung eine Anzahl von Fernbahnhöfen miteinander verbindet, hat auch die Zusammenfassung der Eisenbahnen zu den eben erwähnten vier Gruppen nichts geändert; wenn jetzt Ausbauarbeiten an den Fernbahnen vorgenommen oder geplant werden, so handelt es sich immer nur um eine Umgestaltung der einzelnen Anlagen, um sie den gestiegenen Ansprüchen neuzeitlichen Verkehrs anzupassen. Von einer Vereinheitlichung oder einer planmäßig durchgreifenden Umgestaltung der Londoner Anlagen für den Eisenbahnfernverkehr verlautet aber nichts.

### Einheitliche Leitung

Ähnlich haben sich die Binnen-Londoner Verkehrsverhältnisse entwickelt. Auch hier lag kein einheitlicher Plan vor, aber hier kann wenigstens insofern von einem Ansatz zu einer Raumordnung gesprochen werden, als die Londoner Stadt- und Vorortverkehrsmittel neuerdings in der schon mehrfach erwähnten Londoner Personenverkehrsbehörde einheitlicher Leitung unterstellt worden sind. Ein Gesetz vom Jahre 1933 erteilte ihr den Auftrag, die Untergrundbahnen, die Straßenbahnen und die Omnibusbetriebe innerhalb eines Bereiches, den das Gesetz festsetzte, zu übernehmen und einheitlich zu verwalten und betreiben. Der Vorortverkehr der Fernbahnen gehört insofern zur Zuständigkeit der Behörde, als sie für dessen sachgemäße Eingliederung in den Londoner Verkehr zu sorgen hat, und als die Einnahmen aus diesem Verkehr nach Abzug der Selbstkosten von den Eisenbahngesellschaften der Kasse der Personenverkehrsbehörde zuzuführen sind, aus der dann der gesamte Bestand dieser Kasse nach einem festgesetzten Schlüssel an die Beteiligten verteilt wird. Der Betrieb auf den Vorortstrecken der Fernbahnen blieb aber in den Händen der Eisenbahngesellschaften.

### Gliederung des Verkehrs

Die Londoner Personenverkehrsbehörde übernahm gemäß dem Auftrag, den ihr das Gesetz erteilte, 92 Verkehrsunternehmen, und zwar fünf Eisenbahnen, womit hier städtische Schnellbahnen gemeint sind, 17 Straßenbahnen, 66 Omnibusunternehmen und vier Hilfsbetriebe wie Kraftwerke u. dgl.

Am Ende des vierten Betriebsjahres, am 30. Juni 1937, führte die Behörde den Betrieb auf Eisenbahnstrecken von zusammen 354 km Länge, von denen 250 km ihr Eigentum waren, auf Straßenbahnstrecken von zusammen 364 km Länge, auf Omnibusstrecken von zusammen 3978 km Länge, und sie hatte Straßenbahnstrecken von zusammen 171 km Länge auf Omnibusbetrieb mit Fahrdracht umgestellt, sowie auf Strecken von 26 km Länge einen solchen Omnibusbetrieb neu eingerichtet. Ihre Gleisanlagen hatten eine Länge von 789 km bei den Eisenbahnen und von 766 km bei den Straßenbahnen. Auf diesen Strecken liefen 1295 elektrische Triebwagen und 1785 Beiwagen, 2060 Straßenbahnwagen, 6454 Omnibusse mit eigener Kraft und 594 Omnibusse für Fahrdrachtbetrieb. Dazu kamen noch 49 elektrische und 32 Dampflokomotiven, 74 Personenwagen für Dampftrieb, 331 Güterwagen und 440 Dienstwagen. Die Personenfahrzeuge hatten zusammen 641 359 Sitzplätze; daß daran die Omnibusse mit 317 061 Sitzplätzen beteiligt sind, läßt schon die überragende Bedeutung des Omnibusses für den Londoner Verkehr erkennen. Sie geht auch daraus hervor, daß unter den 3636 Mill. Fahrgästen, die in diesen Verkehrsmitteln im Betriebsjahr 1936/37 befördert worden sind, 2019 Mill. die Omnibusse (ohne die Fahrdrachtomnibusse) benutzt haben. Um das Bild vom Londoner Stadt- und Vorortverkehr zu vervollständigen, muß noch hinzugefügt werden, daß die Fernbahnen auf ihren Vorortstrecken im gleichen Zeitraum 595 Mill. Fahrgäste befördert haben. Die Betriebe der Personenverkehrsbehörde haben aus ihrem Personenverkehr Einnahmen von 41 Mill. £ gehabt, woran die Omnibusse mit 15 Mill. £ beteiligt waren. Hierzu kommen noch Einnahmen von 595 Mill. £, die der Vorortverkehr den Fernbahnen gebracht hat. Bei Würdigung des Anteils der Omnibusse darf nicht außer Acht gelassen werden, daß der Omnibusbetrieb vom 1. bis 27. Mai infolge eines Ausstandes geruht hat, und zwar gerade während der Krönungsfeierlichkeiten, in der Zeit also, in der es galt, einen ganz ungewöhnlichen Verkehr zu bewältigen.

Schon die vorstehenden Angaben lassen erkennen, daß die Londoner ein bewegliches Volk sind. Die Tatsache wird aber



Bild 1. Grenzen und Wege des Londoner Verkehrs

a) Grenze des Londoner Stadtverkehrs; b) Bereich der Londoner Personenverkehrsbehörde; c) Strecken der Fernbahnen; d) Strecken der Londoner U-Bahnen; e) Straßen, auf denen die Londoner Personenverkehrsbehörde unbeschränkten Verkehr betreibt; f) Straßen, auf denen die Londoner Personenverkehrsbehörde beschränkten Verkehr betreibt; g) Straßen, auf denen die Omnibusse anderer Verkehrsunternehmen verkehren

weiter dadurch beleuchtet, daß jeder Londoner in den Jahren 1933/34, 1934/35 und 1935/36 die großstädtischen Verkehrsmittel 430 mal, 436 mal und 440 mal benutzt hat. Im Jahre 1936/37 ist allerdings diese Zahl wieder auf den Stand des Jahres 1934/35 zurückgegangen, ohne daß der Grund dafür ersichtlich wäre. Immerhin bedeutet ein Durchschnittssatz von 1,2 Fahrten täglich eine lebhaftere Inanspruchnahme der Verkehrsmittel durch die Bevölkerung, wenn man bedenkt, daß unter ihrer Gesamtzahl auch die Kinder und die Nicht-Werk-tätigen enthalten sind, die die öffentlichen Verkehrsmittel nicht oder nur gelegentlich benutzen. Neben dem Strom, der sich täglich zwischen Wohnung und Arbeitsstätte, an den Festtagen

in der Richtung auf die Ausflugsziele bewegt, geht aber eine zweite Bewegung der Bevölkerung vor sich, die sich von jener dadurch unterscheidet, daß sie sich nicht in einem Pendelver-kehr, sondern in einer Richtung und nicht in einem täglich abgeschlossenen Kreislauf vollzieht, sondern sich langsam in einem längeren Zeitraum abspielt, nämlich die Abwanderung in immer entferntere Vororte.

#### Abwanderung in die Vororte

Aus den schon genannten Zahlen geht hervor, daß in den letzten 14 Jahren vor 1936 die Einwohnerzahl im Verwaltungs-bezirk London um rd. 340 000 zurückgegangen ist, obgleich in

diesem Zeitraum ein natürlicher Zuwachs — Überschuß, der Geburten über die Todesfälle — von 270 000 zu verzeichnen gewesen ist. Also müssen rd. 610 000 Personen aus dem Verwaltungsbezirk abgewandert sein; sie haben sich aus einem Kreis von etwa 8 km Halbmesser mit Charing Cross als Mittelpunkt im wesentlichen in einen Raum begeben, der außerhalb dieses Kreises liegt und durch einen zweiten Kreis von etwa 25 km Halbmesser mit demselben Mittelpunkt begrenzt wird. In den ebengenannten Ring sind aber auch die Menschen eingewandert, die aus der Provinz nach London gezogen sind, und da deren Zahl 380 000 beträgt, hat dieser Kreisring einen Zuwachs von 990 000 Einwohnern allein durch Zuzug gehabt, und wenn dazu noch der natürliche Zuwachs hinzugezählt wird, ergibt sich im ganzen eine Vermehrung um 1 280 000 Bewohnern.

Ob der Zuzug nach London von außerhalb andauern wird, kann zweifelhaft sein. Die Aufrüstung, die neben dem Aufleben von Handel und Gewerbe einen sehr wesentlichen Einfluß auf das Wirtschaftsleben Englands und damit auf die Verteilung seiner Bevölkerung hat, kann sehr wohl den Erfolg haben, daß der Zuzug nach London aufgehalten wird. Neuere Zahlen, aus denen sich ein Schluß nach dieser Richtung ziehen ließe, liegen noch nicht vor. Andererseits ist in der letzten Zeit in London eine Anzahl Fabriken und ähnlicher Betriebe entstanden, worauf noch zurückzukommen sein wird, und da in London fast ein Viertel der Bevölkerung von England und Wales zusammengedrängt ist, bildet es ein Absatzgebiet für die Erzeugnisse zahlreicher Gewerbe wie kein zweiter Teil von England. Es liegt daher nahe, daß viele Erzeugnisse, die dort an den Mann gebracht werden können, auch dort hergestellt werden. Der Zuzug von Bewohnern in die äußeren Vororte von London, die aus den näher am Mittelpunkt gelegenen dorthin ziehen, läßt aber bis jetzt nicht nach, und diese „Völkerwanderung“ stellt die Verkehrsunternehmen vor Aufgaben, die nicht immer leicht zu lösen sind. Es müssen immer mehr Menschen täglich von ihrer Wohnung in den Außenbezirken zu ihrer Arbeitsstätte im Innern gebracht werden, und diese belasten die Verkehrsmittel nicht nur mit ihrer Zahl, sondern der einzelne verlangt auch eine höhere Verkehrsleistung, indem er auf weitere Entfernung befördert sein will. Die Gegenden, aus denen die Abwanderung nach außen vor sich geht, werden aber trotzdem nicht entvölkert. Während der Engländer früher ganz allgemein im Einfamilienhaus wohnte, hat sich in den letzten Jahren ein Wandel vollzogen, indem Großhäuser mit zahlreichen Wohnungen in immer steigender Zahl gebaut worden sind. Dadurch wird die Wohndichte vergrößert, und die auf diese Art zusammengedrückte Bevölkerung stellt ihrerseits neue Anforderungen an die Stadtverkehrsmittel. So ist die Zahl der Fahrgäste, die die Verkehrsmittel der Personenverkehrsbehörde und die Fernbahnen auf ihren Vorortstrecken befördert haben, von 1911 bis 1936 von 1,8 Mrd. auf die schon genannten 4,2 Mrd., also um reichlich 130 % gestiegen, ein Verhältnis, das das Wachstum der Bevölkerung weit überschreitet.

#### Bedeutung des Schnellbahnverkehrs

Die Londoner Verkehrsunternehmen haben diesem Ansturm folgen müssen, und wenn namentlich das Netz der Schnellbahnen zunächst ziemlich planlos entstanden ist, so ist die Personenverkehrsbehörde daran gegangen, es planmäßig auszubauen. Sie geht dabei von dem Gedanken aus, daß bei den Entfernungen, die die in den Außenbezirken wohnenden Londoner auf dem Weg zu ihrer Arbeitsstätte zurückzulegen haben, nur eine Schnellbahn, also eine Untergrundbahn, dem Bedürfnis genügen kann. Höchstens zu deren Verlängerung in dünnbesiedelte Gegenden kann noch der Omnibus in Frage

kommen. Da diese Benutzer der Verkehrsmittel täglich mit Ausnahme der Sonn- und Festtage die Fahrt machen, muß dafür gesorgt werden, daß ihnen auf dem Wege zu und von der Arbeitsstätte nicht zu viel Zeit verloren geht, und dieser Bedingung kann nur die Schnellbahn auf eigenem Bahnkörper genügen. Auch nur sie hat die Leistungsfähigkeit, um solche Mengen zu befördern, wie sie beim Berufsverkehr einer Stadt wie London in Frage kommen; sie leidet aber dabei unter der Schwierigkeit, daß ihre Anlagen und Einrichtungen nur in den kurzen Stunden des Spitzenverkehrs voll ausgenutzt werden.

Folgt bei den Plänen, die jetzt zum Ausbau der Londoner Untergrundbahnen bestehen und in Ausführung begriffen sind, das Verkehrsmittel dem Verkehr, so ist es ihm andererseits auch vorausgeeilt und hat so, dadurch daß es vorhanden war, Verkehr erzeugt und zur Besiedelung einer Gegend angeregt, die unbesiedelt geblieben war, weil man von ihr aus den Stadtkern nur mit Schwierigkeiten erreichen konnte. Ein Beispiel dafür ist die Verlängerung der nach Norden führenden Strecke über Hampstead hinaus. Als sie im Jahre 1907 eröffnet wurde, lag die Haltestelle Golders Green geradezu im freien Felde, mittlerweile hat sich dort ein Verkehr entwickelt, wie er lebhafter nur an wenigen Stellen vorkommt; bei der Übernahme des Betriebes durch die Personenverkehrsbehörde umfaßte er die Beförderung von 13,5 Mill. Fahrgästen im Jahre, nachdem er in den zwei ersten Jahren auf 2,5 Mill. Personen angewachsen war. Hendon, das an derselben Strecke liegt, hatte im Jahre 1907 eine Bevölkerung von 29 000 Köpfen, war aber bis zur Zählung im Jahre 1931 auf 115 700 Bewohner angewachsen.

#### 4. Industrie und Verkehr

London ist nicht eigentlich eine Industriestadt, aber es ist doch der Sitz einer ganzen Anzahl von gewerblichen Unternehmen, und dieser Umstand bleibt nicht ohne Einfluß auf seinen Verkehr. Bei der Volkszählung von 1921 übten von einer Londoner Einwohnerschaft von 7 480 000 Personen 3 498 000 oder 47 % eine auf Erwerb gerichtete Tätigkeit aus. Bei der Volkszählung von 1931 war die Bevölkerung auf 8 204 000, die Zahl der Erwerbstätigen auf 4 117 000 oder 50 % gestiegen. Die Zunahme der werktätigen Bevölkerung hatte also in dem zehnjährigen Zeitraum 619 000 oder 18 % betragen, während im übrigen Großbritannien diese Zunahme nur 7 % ausgemacht hatte und der Anteil der Werkstätigen an der Gesamtzahl nur von 45 auf 46 % gestiegen war.

**Zahlentafel 2. Verteilung der werktätigen Bevölkerung von London auf die verschiedenen Berufe**

Beruf	Zählung von 1921	Zählung von 1931
Gütererzeugung . . .	1 096 000 oder 31,3 %	1 275 000 oder 31,0 %
Güterverteilung . . .	550 000 „ 15,7 %	709 000 „ 17,2 %
Verwaltung, Heer usw.	394 000 „ 11,3 %	358 000 „ 8,7 %
Bauwesen . . . . .	164 000 „ 4,7 %	275 000 „ 6,7 %
Straßen- und Eisenbahnverkehr . . . . .	248 000 „ 7,1 %	251 000 „ 6,1 %
Gelehrte Berufe . . .	161 000 „ 4,6 %	179 000 „ 4,3 %
Großhandel u. Banken	145 000 „ 4,1 %	163 000 „ 4,0 %
Häfen u. Schifffahrt .	72 000 „ 2,1 %	80 000 „ 1,9 %
Versorgungsbetriebe .	52 000 „ 1,5 %	68 000 „ 1,7 %
Verschiedene Berufe .	616 000 „ 17,6 %	759 000 „ 18,4 %

Unter der werktätigen Bevölkerung steht also in beiden Jahren der in der Gütererzeugung beschäftigte Teil an der Spitze; sein Anteil, ein knappes Drittel, ist dabei unverändert geblieben. Im Jahre 1921 waren die in der Verwaltung, im Großhandel und bei den Banken beschäftigten Teile zusammen ungefähr gleich groß; sie machten ebenfalls 31,1 % aus, sind aber bis 1931 auf 29,9 % zurückgegangen. Die Schwerindustrie war in London kaum vertreten, und es herrschten

die kleineren Betriebe vor. In den letzten Jahren hat aber die Bedeutung von London als Industriestadt zugenommen, und die Londoner Industrie ist stärker gewachsen als die in den andern Landesteilen. Aus der Werkstatt des 19. Jahrhunderts, sagt der letzte Jahresbericht der Londoner Personenverkehrsbehörde, hat sich die Fabrik entwickelt. Während aber die Kleinbetriebe des 19. Jahrhunderts im wesentlichen im Osten und in einzelnen nordöstlichen und südöstlichen Vororten lagen, haben sich die neueren Großbetriebe an den Ausfallstraßen niedergelassen, die in den letzten Jahren entstanden sind. Über diese Bewegung gibt die Statistik der Gewerbeaufsichtsbehörde Auskunft, deren Bezirk ungefähr mit dem Bereich zusammenfällt, für den die Verkehrsbehörde zuständig ist. Wenn allerdings die Gewerbeaufsichtsbehörde einen Unterschied zwischen Werkstätten und Fabriken macht, so darf dabei nicht außer Acht gelassen werden, daß es sich dabei nicht um einen Unterschied in der Größe handelt, sondern daß unter Fabriken alle die Betriebe verstanden werden, die mit Kraftantrieb arbeiten.

**Zahlentafel 3. Londons Gewerbe**

Jahr	Fabriken		Werkstätten	
	Zahl	1921 = 100	Zahl	1921 = 100
1921	25 550	100	34 543	100
1925	27 751	109	30 222	87
1929	31 601	124	26 417	76
1933	36 196	142	21 037	61
1936	39 233	154	17 863	52

Die Gesamtzahl ist dabei von 60 093 auf 57 096 oder von 100 % auf 95 % zurückgegangen. Die Zahlen müssen aber, um ein richtiges Bild zu geben, im Zusammenhang mit der Zunahme der bei der Gütererzeugung beteiligten Personen von 1 096 000 auf 1 275 000 (s. o.) gewürdigt werden.

Von einer andern Seite beleuchtet die Statistik des Handelsministeriums die Entwicklung von London als Industriestadt. In den fünf Jahren von 1932 bis 1936 hat nach dieser Statistik die Zahl der Fabrikbetriebe in Groß-London mit einer Belegschaft von mindestens 25 Köpfen, unter Abzug der stillgelegten Betriebe, durch Erweiterungen bestehender und Gründung neuer Betriebe um 620 zugenommen, während die entsprechende Zahl für das ganze übrige Großbritannien, also für England, Schottland und Wales, nur 675 betragen hat. Fast die Hälfte (48 %) der Gesamtzahl erweiterter oder neuer derartiger Betriebe entfiel also auf London. Daraus glaubt man schließen zu sollen, daß nicht etwa Betriebe aus Gegenden fern von der Hauptstadt nach London verlegt worden sind, sondern daß sich in den Außenbezirken neue Unternehmen angesiedelt haben, oder daß bestehende Unternehmen aus dem Inneren von London in die Außenbezirke abgewandert sind.

Daß sich die Industrie in London zusammendrängt, kann nicht Wunder nehmen, denn London bietet für sie viele Vorteile. Da es sich bei den Gewerben, die in und um London vorherrschen, um Hersteller von Verbrauchsgütern handelt, die von der Fabrik über den Zwischenhandel dem Käufer zugeleitet werden, ist schon das Vorhandensein der zahlreichen Käufer, die London in sich vereinigt, ein Anreiz, solche Zweige der Gütererzeugung in London zu betreiben. Drängt sich doch hier fast ein Viertel der Bevölkerung von Großbritannien, also der inländischen Abnehmer, zusammen. Dazu kommt, daß London der Punkt ist, an dem die Eisenbahnen und Straßen von England zusammenlaufen, daß es der größte Hafen der Welt ist, so daß also dort nicht nur die Möglichkeit besteht, die erzeugten Güter nach allen Richtungen, namentlich auch nach dem

gegenüberliegenden Festland zu versenden, sondern daß dort auch ein lebhafter Verkehr von Gästen nicht nur aus allen Teilen von Großbritannien, sondern auch aus den überseeischen Siedelungen des britischen Reichs und der ganzen übrigen Welt herrscht, die alle Abnehmer für englische Erzeugnisse sind. Endlich sind dort immer Arbeitskräfte zu haben, und Gewerbe, wie sie in London betrieben werden, sind nicht wie die Schwerindustrie darauf angewiesen, sich da anzusiedeln, wo ihre Rohstoffe gewonnen werden. Bei der heutigen weit verbreiteten Anwendung des elektrischen Stromes als Antrieb für die Maschinen haben auch die Gegenden, in denen Kohle ansteht, ihre Bedeutung als Sitz der Industrie bis zu einem gewissen Grade verloren.

Zu den Umständen, die die Industrie nach London ziehen, gehört auch die Entwicklung des Straßenverkehrs. Die Londoner Industrie erzeugt nicht schwere Massengüter, zu deren Beförderung sie auf die Eisenbahn oder die Küsten- und Binnenschiffahrt angewiesen wäre, sondern ihre Erzeugnisse gehören zu den Gütern, die, sehr zum Kummer der Eisenbahnen, zur Beförderung auf der Straße geeignet sind. Nun ist gerade von London aus in den letzten Jahren eine Anzahl Ausfallstraßen angelegt worden, an die sich ein wohl entwickeltes und in gutem Zustande gehaltenes Netz von Fernstraßen anschließt, und es ist bezeichnend, zugleich aber verständlich, daß die neu gegründeten oder verlegten Betriebe sich an diesen Ausfallstraßen angesiedelt haben. Von 470 Betrieben, die in den Jahren 1933 bis 1936 in den Außenbezirken von London errichtet worden sind, liegen ungefähr zwei Fünftel an diesen Ausfallstraßen. An dem Great West Road, der, wie sein Name sagt, nach Westen führenden Ausfallstraße, liegen z. B. auf einer Strecke von 3 km Länge 53 neue Fabriken, die etwa 11 000 Arbeiter beschäftigen. Freilich ist damit, daß dies zugelassen worden ist, vom Standpunkt der Raumplanung und Raumordnung ein schwerer Fehler gemacht worden. Die Ausfallstraßen sollen den Fernverkehr aus der Stadt hinaus und in die Stadt hinein leiten, der Verkehr auf ihnen soll fließen. Statt dessen parken an ihnen rechts und links Wagen in großer Zahl, andere Wagen fahren aus den Fabrikhöfen aus und in sie ein, kreuzen also unter Umständen den Verkehr in der Längsrichtung, alle aber wirken dem Zweck entgegen, zu dem die Ausfallstraße angelegt ist. Andererseits hat man aber auch Anläufe zu einer Raumordnung gemacht, indem man geeignetes Gelände als Industriegebiet entwickelt hat. So ist z. B. in North Acton unter dem Namen Park Royal eine Ansiedlung von Fabriken geschaffen worden, die ein richtiges Vorgehen auf diesem Gebiet erkennen läßt. Sie grenzt an das Industriegebiet des westlichen Middlesex an; das Gelände ist flach, also zur Bebauung geeignet. Eisenbahn-, Schiffahrt- und Straßenverbindung ist vorhanden. Die Untergrundbahn berührt das Gelände an verschiedenen Stellen, Omnibusse befahren seine Straßen, wodurch die Verbindung mit den Geschäften der Innenstadt einerseits, den Wohnstätten der dort beschäftigten Arbeiter andererseits hergestellt ist. Das Industriegelände verdankt seine Entstehung den Bedürfnissen des Krieges. Bis Ende 1918 waren dort 18 Fabriken für Zwecke der Kriegführung entstanden; heute ist deren Zahl auf etwa 230 angewachsen, von denen, abgesehen von Zweigniederlassungen, ein Drittel aus dem Verwaltungsbezirk London dorthin verlegt worden ist.

### Örtliche Verkehrsspitzen

Die Niederlassung gewerblicher Anlagen in den Außenbezirken, sei sie durch Abwanderung aus der Innenstadt oder durch Zuzug von außerhalb verursacht, steht natürlich mit der erwähnten Abwanderung der Bevölkerung in die Außenbezirke im

engen Zusammenhang. Beide zusammen stellen die Verkehrsmittel vor eine schwer zu lösende Aufgabe. Nicht nur werden die bestehenden Verkehrsspitzen zur Zeit des Beginns und Endes der Arbeitszeit dadurch noch verstärkt, sondern es werden auch neue, sozusagen örtliche Verkehrsspitzen geschaffen. Dem starken Arbeiterverkehr zu ermäßigtem Preis zu diesen Stunden steht in solchen rein dem Gewerbe dienenden Bezirken aber kein anderer Verkehr gegenüber, wie er sich in Wohngebieten abspielt. In den ersten vier Jahren, in denen die Personenverkehrsbehörde den Londoner Personenverkehr geleitet hat, ist die Zahl der Fahrten, die mit Arbeiterfahrkarten auf ihren eigenen Schnell- und Straßenbahnen sowie in ihren Omnibussen gemacht worden sind, von 221,6 Mill. im Jahre auf 253,2 Mill. gestiegen, hat sich also um 14 % vermehrt. Dazu kommt noch der Arbeiterverkehr auf den Vorortstrecken der Fernbahnen, der in derselben Zeit von 123,6 Mill. auf 140,3 Mill. Fahrten, also ebenfalls um 14 % zugenommen hat. Für vier besonders verkehrsreiche Haltestellen gibt der Jahresbericht der Personenverkehrsbehörde für das Betriebsjahr 1936/37 den Anteil des Arbeiterverkehrs am Gesamtverkehr im Kalenderjahr 1936 mit 36,0 bis 43,3 % an, und es handelt sich dabei um 2,7 bis 3,9 Mill. Fahrten, die mit Arbeiterfahrkarten gemacht worden sind. Diese gelten nur bis 7 Uhr 30 Min., und die Ankunft dieser Arbeiter an ihrem Ziel drängt sich naturgemäß in der letzten Viertelstunde zusammen. Nimmt dieser Verkehr infolge von Neugründungen gewerblicher Unternehmen noch zu, so verteilt er sich nicht etwa auf andere Tageszeiten, sondern er überlagert sich auf den bereits bestehenden Verkehr. Die Gültigkeit der Arbeiterfahrkarten etwa über 7 Uhr 30 Min. hinaus auszudehnen und dadurch die Möglichkeit einer Staffellung des Arbeitsbeginns zu bieten, verbietet sich aber, weil dann der Geschäftsverkehr einsetzt, der die Verkehrsmittel bis zum Überlaufen füllt, so daß es unmöglich ist, die nun folgende Stunde noch mit weiterem Verkehr zu belasten. Die Personenverkehrsbehörde steht hier vor einer Aufgabe, die sie selbst als *geradezu unlösbar* bezeichnet. Sie beklagt dabei, daß nichts geschieht, um beim Planen und der Anlage von Wohnsiedlungen und Fabrikniederlassungen auch die Verkehrsfragen zu lösen, also den Verkehr sachgemäß zu leiten und zu verteilen. Der Arbeiter, dieser Begriff hier im weitesten Sinn verstanden, der in einen Außenbezirk übersiedelt ist, wohnt weit von seiner Arbeitsstätte, obgleich sich bei ihr derselbe Vorgang abgespielt hat. Hierdurch werden die Verkehrsmittel unnötig belastet, und es entsteht das Bedürfnis, in den Stunden des Spitzenverkehrs in den Außenbezirken Omnibus-Zubringerstrecken zu den Schnellbahnen einzurichten, die höchst unwirtschaftlich sind, weil während des größten Teiles des Tages kein Verkehr vorhanden ist, der sie in Anspruch nehmen und Einnahmen bringen könnte. Fordert also ein Industriebezirk besondere Maßnahmen zur Bedienung eines Spitzenverkehrs, so liefert er

andererseits in den stillen Stunden überhaupt keinen Verkehr. Ein Bezirk wie der erwähnte Park Royal hat z. B. keinerlei Verkehr der Hausfrauen, die, nachdem sie ihr Hauswesen in Ordnung gebracht haben, also zu einer Zeit, wo der Morgenverkehr abgeflaut ist, in die Stadt fahren, um Einkäufe zu machen, und er hat auch keinen Verkehr, dessen Ziel der Besuch von Theatern und andern Vergnügungsstätten ist. Die Schwierigkeiten, den Stoßverkehr zu bedienen, werden bei schlechtem Wetter noch verstärkt, weil dann viele Radfahrer ihr Rad zu Hause lassen und die öffentlichen Verkehrsmittel benutzen und belasten.

### Raumordnung tut not!

Die Leitung des Londoner Verkehrswesens steht vor großen, schwer zu lösenden Aufgaben. Eine Erleichterung für sie würde es dabei bedeuten, wenn man sich in England entschließen könnte, so planmäßig an Fragen der Raumforschung und Raumordnung heranzutreten, wie es in der neuesten Zeit in Deutschland geschehen ist. In London müßten vor allem Wohnviertel und Fabrikgelände so verteilt werden, daß der Verkehr sich nach Richtung und Größe besser ausgleicht, als es jetzt der Fall ist. Groß-London ist ein planlos, durch Zufälligkeiten entstandenes Gebilde und hat sich ohne einheitlichen Gedanken zu dem entwickelt, was es heute ist. Die zur Zusammenfassung des Stadt- und Vorortverkehrs geschaffene Behörde hat richtig erkannt, welche Fehler und Unterlassungsünden bisher begangen worden sind, und die richtige Erkenntnis ist der erste Schritt zu einer Besserung. Man sollte meinen, daß eine Behörde, die den Verkehr einer Stadt mit fast 10 Mill. Einwohnern regelt, genügenden Einfluß besitzen müßte, um ihren Ansichten und Forderungen Geltung zu verschaffen. Nachdem sie einmal erkannt hat, was geschehen muß, müßte es ihr doch gelingen, die öffentliche Meinung, der in England ganz besondere Bedeutung zukommt, ferner die Behörden und die Gesetzgebung zu überzeugen, daß London nach großzügigen, einheitlichen Gesichtspunkten weiter ausgebaut werden muß, wenn alle Bedürfnisse seiner Bevölkerung, namentlich auch, soweit sie sich auf die Bewältigung des Verkehrs beziehen, in alle Teile befriedigender Weise erfüllt werden sollen. Verhältnismäßig leicht wäre es, in den noch in der Entwicklung begriffenen Außenbezirken in diesem Sinne Ordnung zu schaffen, aber die Regelung der Verhältnisse in den ausgebauten inneren Vororten würde ohne einschneidende Eingriffe nicht möglich sein, so daß der konservative Geist der Engländer vor ihnen zurückschrecken würde. An diesem Hindernis wird eine planmäßige Ausgestaltung von London scheitern. Es wird, wenn überhaupt etwas geschieht, bei Teillösungen bleiben, es sei denn, daß auch in England eine Wirtschaftsauffassung sich durchsetzt, die gelernt hat, über die im Augenblick zu überwindenden Hindernisse mit kühnem Blick hinwegzusehen und an eine noch in erheblicher Ferne liegende Zukunft zu denken, welche den Ausschlag gibt. [3704]

## Die Energiegrundlage der neuen Slowakei

Durch die Regelung der tschechoslowakischen Fragen ist die Energiegrundlage der Slowakei recht schmal geworden. Um den Aufbau einer eigenen Industrie zu ermöglichen, will man in der Slowakei ein großes Wasserkraftwerk errichten. Dieses würde die Einfuhr deutscher oder polnischer Kohle entbehrlich machen.

Es heißt, daß namentlich die Waffenindustrie hinter dem

Plane steht. Das erforderliche Baukapital von 80 Mill. Kr. dürfte von einer englischen Gruppe beschafft werden.

In den wasserreichen Tälern der Karpathen stehen mancherlei Wasserkräfte zur Verfügung; die Mehrzahl liegt allerdings auf dem Gebiet der Karpatho-Ukraine. Es besteht aber auch die Möglichkeit, die Wasserkräfte der March auszunutzen. Das müßte allerdings im Zusammenhang mit den Plänen für den geplanten Großschiffahrtsweg Oder—Donau geschehen. *h. m-d.* [3743]



# ARCHIV FÜR WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

## Grundsätze der Kostenrechnung

Dem Erlaß über „Grundsätze der Buchhaltungsrichtlinien“, den wir im vergangenen Jahr auf S. 16 ankündigten, und mit dem sich unsere Zeitschrift ausführlich in den Aufsätzen S. 61, 100, 131, 161, 192, 296 und 331 beschäftigte, ist am 16. Januar 1939 der Erlaß über „Allgemeine Grundsätze der Kostenrechnung“ gefolgt<sup>1)</sup>. Auch dieser ist gezeichnet von dem Reichswirtschaftsminister, dem Beauftragten für den Vierjahresplan, Ministerpräsident Generalfeldmarschall Göring, und dem Reichskommissar für die Preisbildung; Bearbeiter ist abermals der im Frühjahr 1937 beim Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit eingesetzte Reichsausschuß für Betriebswirtschaft (RfB). Damit ist eine völlig einheitliche Linie gesichert von der ersten gesetzlichen Maßnahme des Dritten Reiches auf diesem Gebiet, d. h. vom Wirtschaftlichkeitserlaß des Reichswirtschaftsministers vom 12. November 1936 angefangen über die Buchhaltungsrichtlinien und Kostenrechnungsgrundsätze hinaus bis zu den noch weiterhin zu erwartenden Richtlinien im Bereiche der Rationalisierung.

Zweck und Ziel des neuen Erlasses ist eine Steigerung der Wirtschaftlichkeit aller Betriebe der deutschen Wirtschaft. Wer die Wirtschaftlichkeit steigern will, muß sich zunächst Klarheit über die Art, die Höhe und die Entstehung seiner Kosten verschaffen. Die „Grundsätze“ enthalten daher nach mehr allgemeinen Ausführungen über Wesen und Aufgabe der Kostenrechnung in ihrem Hauptteil Richtlinien für den Aufbau der Kostenrechnung. Wir werden uns in dieser Zeitschrift mit den Richtlinien noch ausführlich befassen. Heute seien lediglich einige wenige wichtige Punkte herausgegriffen, die zeigen sollen, in welcher Richtung sich der Erlaß bewegt.

1. Die Wirtschaftsgruppen, welche auf Grund des neuen Erlasses für die ihnen angeschlossenen Betriebe im Rahmen der Grundsätze ihre Sonderanweisungen herausgeben, sind gehalten, die Richtlinien auf die Verhältnisse der in ihrer Gruppe vorherrschenden Betriebsgröße abzustellen.

2. Die Zahlen der Kostenrechnung müssen durch Kostenbelege nachgewiesen und mit Buchhaltung, Statistik und Planung abgestimmt werden können; sie müssen soweit wie

möglich vergleichbar sein (für Zeit-, Verfahrens-, Soll-, Ist- und Betriebsvergleiche).

3. Die Kostenerfassung muß sich nicht nur auf die Werte, sondern — soweit wirtschaftlich vertretbar — auch auf die Mengen und Zeiten erstrecken.

4. Außerordentliche und betriebsfremde Aufwendungen und Erträge bleiben in der Kostenrechnung unberücksichtigt.

5. Bei Einzelkaufleuten und Personalgesellschaften kann ein angemessener Unternehmerlohn für die ohne feste Entlohnung im Betriebe tätigen Unternehmer und mitarbeitenden Angehörigen in den Kosten verrechnet werden.

6. Das allgemeine Unternehmerwagnis ist nicht Kostenbestandteil.

7. Als betriebsnotwendig gelten nur das Kapital und die Anlagen, die laufend dem Betriebszweck dienen (d. h. auch betriebsnotwendige Reserveanlagen). Dagegen bleiben z. B. stillgelegte Anlagen, die nicht zur Erreichung des Betriebszweckes notwendig sind, bei der Errechnung der kalkulatorischen Abschreibungen unberücksichtigt.

8. Die Abschreibungen sind in Anlehnung an die Anschaffungswerte zu errechnen.

9. Bei der Verzinsung des betriebsnotwendigen Kapitals ist von den einzelnen Betrieben ein einheitlicher Zinssatz zu verwenden.

10. Eine richtige Kostenrechnung erfordert eine möglichst weitgehende direkte Zurechnung der Kosten auf Kostenstellen und Kostenträger (Grundsatz der direkten Zurechnung).

Mit diesem kurzen Auszug soll — wie bereits gesagt — nur die Grundtendenzen des neuen Erlasses angedeutet werden. Dipl.-Ing. Seebauer, der Leiter des RKW und des Reichsausschusses für Betriebswirtschaft, hebt im Januarheft der RKW-Mitteilungen mit Recht hervor, daß die von den Wirtschafts- und Fachgruppen im Rahmen der Grundsätze aufzustellenden Richtlinien bei der vorhandenen engen Verflochtenheit von Kostenermittlung und Leistung noch betriebsnäher gestaltet werden müssen als die Richtlinien für die Buchhaltung. Jeder Schematismus soll vermieden werden. Es ist nur zu wünschen, daß der neue Erlaß und die zu erwartenden Ausführungsbestimmungen bald ihr Ziel erreichen: nämlich unter Berücksichtigung der besonderen Bedürfnisse des Rechnungswesens der Einzelbetriebe eine genügende Einheitlichkeit der Kostenrechnung herbeizuführen, die die Voraussetzung für die von den Gruppen der Organisation der gewerblichen Wirtschaft anzustrebenden Betriebsvergleiche bildet.

Dr. Freitag [3746]

<sup>1)</sup> Die „Allgemeinen Grundsätze der Kostenrechnung“ sind von der Benth-Vertrieb G. m. b. H., Berlin, zu beziehen. Bezugsstaffel 1 bis 50 Stück je 40 Rpf., 51 bis 100 Stück je 35 Rpf., 101 bis 500 Stück je 30 Rpf. und über 500 Stück je 25 Rpf.

## WIRTSCHAFTSBERICHTE

### Die deutsche Wirtschaft im Januar 1939

Mit dem Beginn des Jahres 1939 ist der Wiederaufbau unserer Volkswirtschaft in die zweite Hälfte des zweiten Vierjahresabschnitts getreten. Während im ersten Vierjahresabschnitt bekanntlich die Beschaffung ausreichender Arbeits- und Erwerbsmöglichkeiten im Vordergrund der betrieblich zu lösenden Aufgaben stand, hat der zweite Vierjahresabschnitt die Schaffung einer ausreichenden Nahrungs- und Rohstoffversorgung sich zum Ziele erkoren.

Es versteht sich von selbst, daß eine Zeit, die einen so gewaltigen Auftrieb in der betrieblichen Wirtschaft erlebt, nicht spurlos an dem wertmäßigen Aufbau unserer Wirtschaftsbetriebe vorübergehen kann. Zwar liegt der Schwerpunkt der Auftragserteilung und damit der Finanzierung der Arbeitsentgelte heute nicht bei dem Wirtschaftsbetrieb, sondern — infolge der staatlichen Aufbau- und Unternehmerinitiative — beim Reich. Nichtsdestoweniger kann die hierdurch auch allgemein ausgelöste Aufwärtsbewegung nicht ohne einen bestimmenden Einfluß auf die betriebliche Wertbildung sein, die um so mehr beachtet

werden muß, als es gilt, die Kapital- und Kreditkraft der Betriebswirtschaft nunmehr auf breiterer Grundlage für die Durchführung der geplanten großen Aufbauprogramme der öffentlichen Hand in geeigneter Weise zu erschließen.

Bereits in früheren Jahrgängen<sup>1)</sup> habe ich darauf hingewiesen, daß sich die Auswirkung einer wirtschaftlichen Entwicklung auf den wertmäßigen Aufbau unserer Betriebswirtschaft am besten an Hand der Kapitalanspannungen und ihrer Analyse erkennen läßt. Wie im Vorjahre<sup>2)</sup> gebe ich somit auch in diesem Jahre die Ermittlungen für die Gesamtkapitalanspannung und Sachwertdeckung der deutschen Aktiengesellschaften wieder, so wie sie sich auf Grund der Bilanzstatistik des Statistischen Reichsamtes bis einschl. 1936/37 (1. Juli bis 30. Juni) ergeben (Bild 1).

<sup>1)</sup> Vgl. z. B. „Die Kapitalanspannung der deutschen Wirtschaft im Wandel der Jahre“. Techn. u. Wirtsch. Bd. 27 (1934) Heft 11 S. 329 ff.

<sup>2)</sup> Vgl. Techn. u. Wirtsch. Bd. 31 (1938) Heft 2 S. 47 ff.

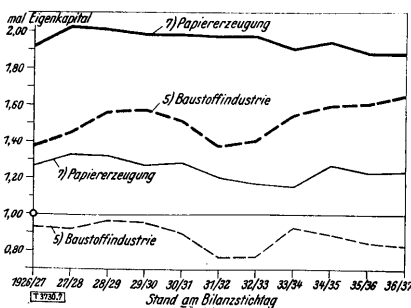
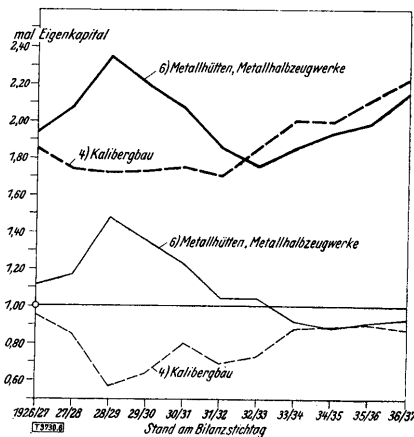
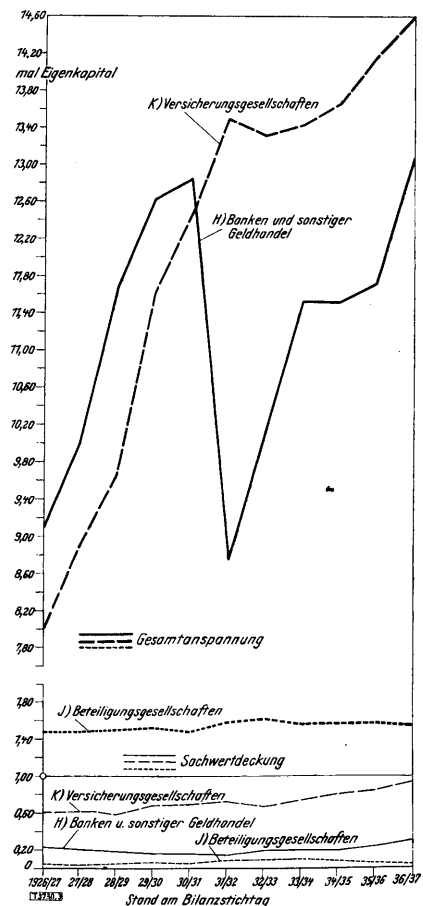
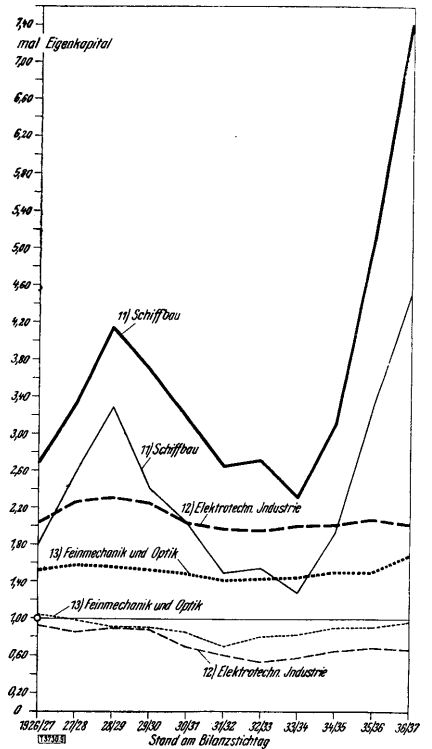
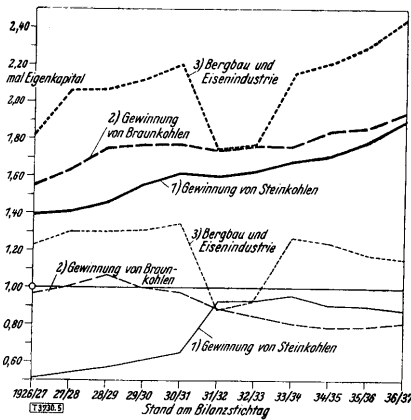
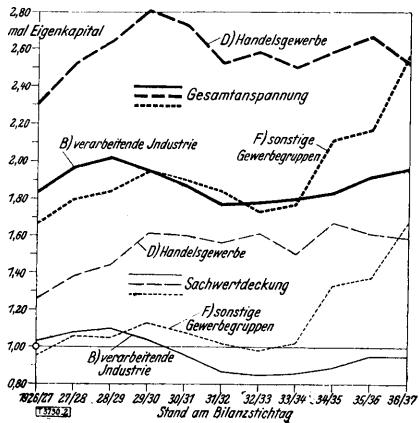
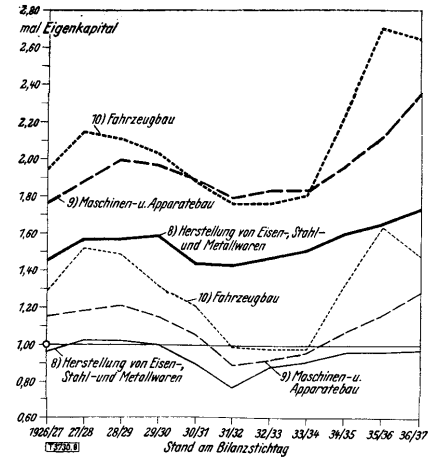
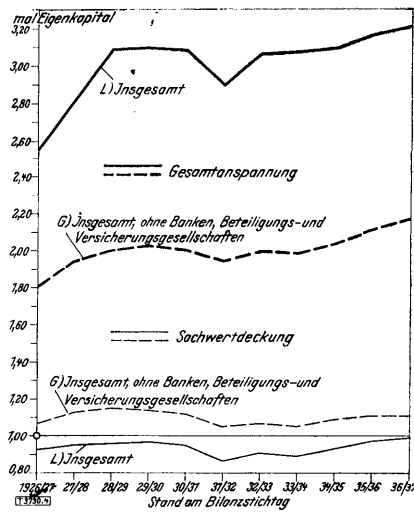
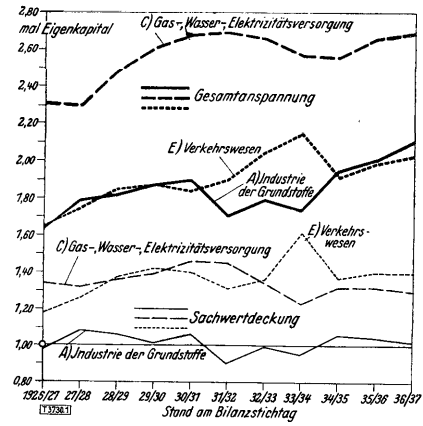
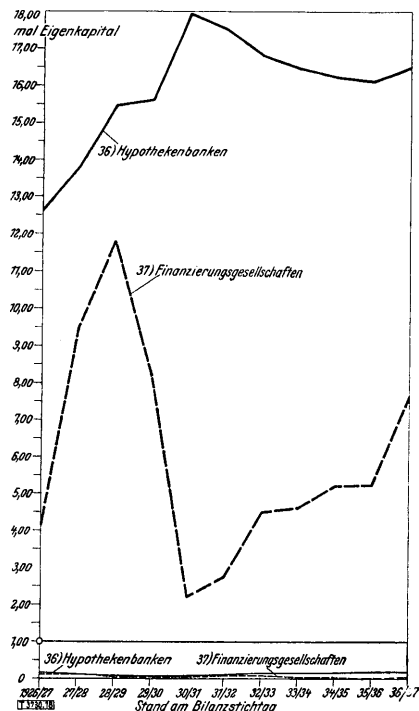
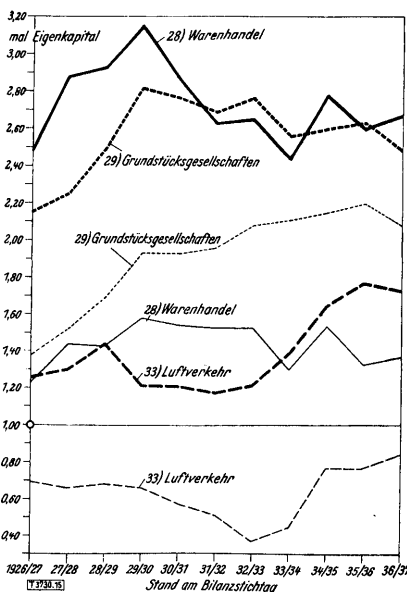
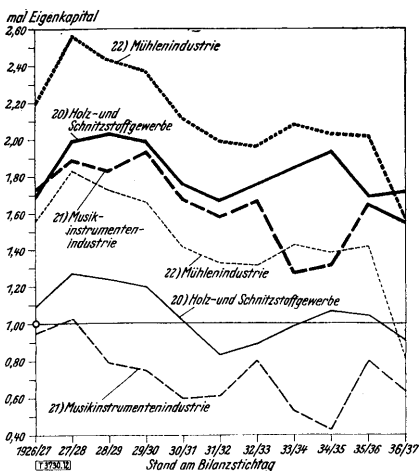
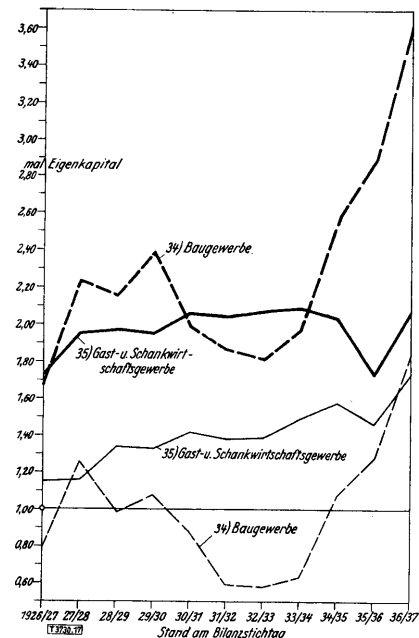
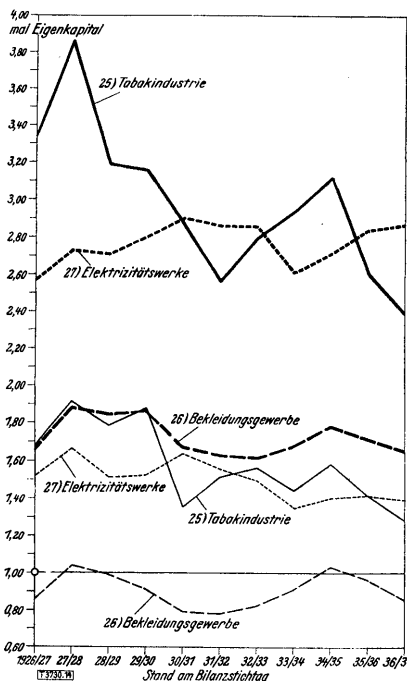
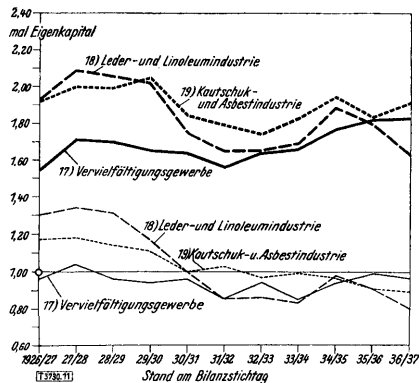
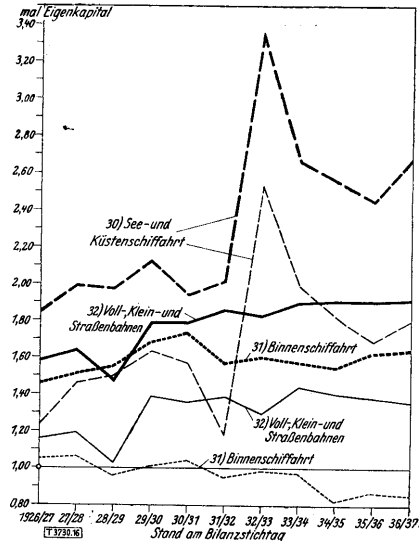
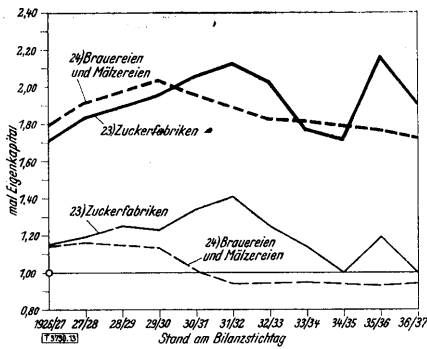
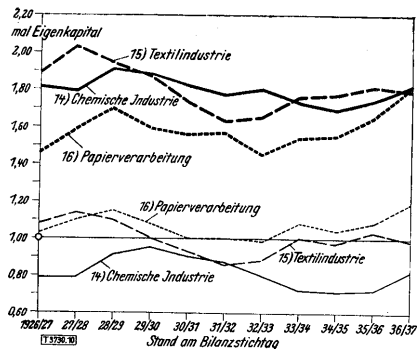


Bild 1. Die Gesamtkapitalanspannung deutschen Aktien

Die Gesamtkapitalanspannung errechnet sich aus dem Verhältnis der Bilanzsumme zum Eigenkapital am Bilanzstichtag. Als Eigenkapital sind in Ansatz gebracht das Nominalkapital abzüglich ausstehender Einzahlungen zuzüglich Genufsscheine, ausgewiesene Reserven und Fonds.

Die Sachwertdeckung errechnet sich aus dem Verhältnis der Betriebsanlagen zuzüglich der Vorräte zum Eigenkapital.

Die Kapitalanspannung und Sachwertdeckung sind auf Grund der amtlichen



### nung und Sachwertdeckung der gesellschaften

Bilanzstatistik errechnet. In den einzelnen Rechnungsjahren sind die Bilanzen der Aktiengesellschaften zusammengefaßt, bei denen der Bilanzstichtag in die Zeit vom 1. Juli bis 30. Juni fällt.

In sämtlichen Bildern stellen die dicken Linien die Gesamtkapitalanspannung, die dünnen die Sachwertdeckung dar. Die zur gleichen Wirtschaftsgruppe usw. gehörenden Kurven sind durch gleichartige Strichelungen kenntlich gemacht.

Die in Bild 1 aufgeführten Wirtschaftsgruppen sind in Aufstellung 1 wiedergegeben.

## Aufstellung 1

### In Bild 1 aufgeführte Wirtschaftsgruppen

- A. Industrie der Grundstoffe
  - 1. Gewinnung von Steinkohle
  - 2. Gewinnung von Braunkohle
  - 3. Bergbau und Eisenindustrie
  - 4. Kalibergbau
  - 5. Baustoffindustrie
  - 6. Metallhütten, Metallhalbzeugwerke
  - 7. Papiererzeugung
- B. Verarbeitende Industrie
  - 8. Herstellung von Eisen-, Stahl- und Metallwaren
  - 9. Maschinen- und Apparatebau
  - 10. Fahrzeugbau
  - 11. Schiffbau
  - 12. Elektrotechnische Industrie
  - 13. Feinmechanik, Optik
  - 14. Chemische Industrie
  - 15. Textilindustrie
  - 16. Papierverarbeitung
  - 17. Vervielfältigungsgewerbe
  - 18. Leder- und Linoleumindustrie
  - 19. Kautschuk- und Asbestindustrie
  - 20. Holz- und Schnitzstoffgewerbe
  - 21. Musikinstrumentenindustrie
  - 22. Mühlenindustrie
  - 23. Zuckerrfabriken
  - 24. Brauereien und Mälzereien
  - 25. Tabakindustrie
  - 26. Bekleidungs-gewerbe
- C. Gas-, Wasser- und Elektrizitätsversorgung
  - 27. Elektrizitätswerke
- D. Handelsgewerbe
  - 28. Warenhandel
  - 29. Grundstücks-gesellschaften
- E. Verkehrswesen
  - 30. See- und Küstenschiffahrt
  - 31. Binnenschiffahrt
  - 32. Voll-, Klein- und Straßenbahnen
  - 33. Luftverkehr
- F. Sonstige Gewerbegruppen
  - 34. Baugewerbe
  - 35. Gast- und Schankwirtschaftsgewerbe
- G. Insgesamt ohne Banken, Beteiligungs- und Versicherungsgesellschaften
- H. Banken und sonstiger Geldhandel
  - 36. Hypothekendarbanken
  - 37. Finanzierungsgesellschaften
- I. Beteiligungsgesellschaften
- K. Versicherungsgesellschaften
- L. Insgesamt

Ich wiederhole hier kurz noch einmal, was die Gesamtkapitalanspannung (im Bild 1 die stärkeren Linien) und Sachwertdeckung (im Bild 1 die schwächeren Linien) in diesem Zusammenhange bedeuten.

Die Gesamtkapitalanspannung drückt das Verhältnis zwischen der Gesamt-Bilanzsumme und den eigenen Mitteln (Eigenkapital) aus<sup>3)</sup>. Der die Zahl 1 überschreitende Betrag zeigt somit, wieviel fremde Mittel — immer bezogen auf das Eigenkapital — von einem Betriebe oder einer Gruppe zur Durchführung ihrer Aufgaben in irgendeiner Form verwandt worden sind. Da das Eigenkapital gleichzeitig die engeren Grenzen des eigenen Verfügungsbereichs und der eigenen Deckungsmöglichkeiten für Verluste umreißt,

<sup>3)</sup> Das den Anspannungsziffern zugrunde liegende Eigenkapital wurde in der gleichen Weise wie in früheren Jahren errechnet. Es unterscheidet sich jedoch für das Geschäftsjahr 1936/37 von der in der Veröffentlichung des Stat. Reichsamtes angegebenen Summe der eigenen Mittel. Noch für das Jahr 1935/36 rechnete das Stat. Reichsamt unter den Posten „offene Reserven“ nur solche Konten, die eindeutig als offene Reserven erkennbar waren; alle übrigen Rücklagekonten, soweit sie nicht transitorische Passiven waren, erschienen unter den sonstigen Schulden, waren also nicht in den eigenen Mitteln enthalten. In der neuesten Veröffentlichung führt das Stat. Reichsamt unter einer neu hinzugekommenen Spalte „Rückstellungen“ alle als Rücklagen und Rückstellungen bezeichneten Bilanzposten auf und rechnet sie unter die eigenen Mittel, bei denen nicht deutlich erkennbar ist, ob es sich um echte Reserven oder um wirkliche Verpflichtungen handelt; die eigenen Mittel sind also um den Betrag der Rückstellungen erhöht.

ist aus der Gesamtanspannungsziffer auch der Grad des betrieblichen Wagnisses zu ersehen. Mit andern Worten, das Unternehmen erkennt, welche Gefahren es läuft, wenn entweder ihm die fremden Mittel im Laufe seiner in Angriff genommenen Aufgaben, wie sie aus dem Stande der Aktivseite ersichtlich sind, entzogen werden oder dabei Stockungen und Verluste entstehen, die zu einer übermäßigen Häufung von Anlagewerten bei gleichzeitigem Schwunde der eigenen Kapitalgrundlage führen.

Die Sachwertdeckung kennzeichnet demgegenüber, wie sich die Summe der betrieblichen Anlagewerte und Warenbestände zu den eigenen Mitteln (Eigenkapital) verhält. Da Betriebsanlagen und Warenbestände die eigentlichen Sachwerte unserer Betriebe darstellen, besagt die hier ermittelte Kennziffer, wie hoch — gegenüber dem Eigenkapital — der „Substanzwert“ der Betriebswirtschaft ist.

Um Mißverständnisse zu vermeiden, will ich hier kurz eine Bemerkung zu dem Begriffe „Substanzwert“ einschalten, der, wie so oft in früheren Jahren, auch heute wieder in den Erörterungen eine Rolle spielt. Selbstverständlich kann der „Substanzwert“ eines Betriebes niemals nur nach absoluten Zahlen oder Kennziffern gemessen und beurteilt werden. Denn ein jeder rechnerisch ermittelte und bilanzmäßig ausgewiesene Substanzwert ist in Wirklichkeit nur das „wert“, was der Leiter eines Unternehmens daraus macht. Hierbei spielen naturgemäß die allgemeine Lage der Volkswirtschaft und die besondere des betreffenden Wirtschaftszweiges und Wirtschaftsbetriebes eine nicht unbedeutende Rolle.

Nichtsdestoweniger bietet eine Kennziffer wie die hier ermittelte Sachwertdeckung — trotz all der bekannten Abweichungen in den Bewertungsmöglichkeiten — ein brauchbares Hilfsmittel für die allgemeine Beurteilung. Denn zum mindesten sagt sie — verglichen mit der Gesamtkapitalanspannung — welcher Anteil der letzteren nicht sachwertmäßig, sondern nur geldwertmäßig, d. h. durch Forderungen gegenüber andern Betrieben usw. bedingt ist. Sie sagt aber weiterhin auch — in ihren Abweichungen gegenüber dem Eigenkapital (1,0) nach oben und unten — ob und inwieweit die Betriebswirtschaft für die Finanzierung ihrer Sachwerte eigene oder fremde Mittel verwandt hat, und welche eigenen Mittel gegebenenfalls noch für die Finanzierung der zwischenbetrieblichen Geld- und Forderungswerte zur Verfügung stehen.

Nun zur Entwicklung der Gesamtkapitalanspannung und Sachwertdeckung im Bilanzjahre 1936/37. Die bereits im letzten Jahre<sup>2)</sup> festgestellten Steigerungen der Gesamtkapitalanspannung haben sich unter dem Einflusse der weiter zunehmenden Umsatzentwicklungen noch fortgesetzt. Das kann man — wenn auch mit z. T. recht unterschiedlicher Stärke — bei fast sämtlichen in der Aufstellung 1 vermerkten Wirtschaftsgruppen (Bild 1) finden. Anders liegen die Verhältnisse bei der Entwicklung der Sachwertdeckungen. Hier ist bemerkenswerterweise im allgemeinen eine Stabilität, ja sogar eine Absenkung festzustellen. Die Ursache hierzu dürfte vor allen Dingen auf die weitestgehende Ausnutzung der Abschreibungsmöglichkeiten (z. B. von kurzlebigen Wirtschaftsgütern) zurückzuführen sein. Z. T. spielen auch Verminderungen von Warenbeständen eine Rolle, wenngleich dem Lagerabbau (u. a. infolge der Kontingentierungsmaßnahmen) an andern Stellen auch Lagererhöhungen gegenüberstehen. Vergegenwärtigt man sich, was die oben erwähnten beiden Entwicklungsreihen zu bedeuten haben, so erkennt man un schwer, daß zur Steigerung der Gesamtkapitalanspannung im wesentlichen folgende Ursachen geführt haben:

- a) die relative Zunahme der Sonstigen Anlagen (Beteiligungen, Wertpapiere usw.<sup>4)</sup>  
 Beispiel (Sonstige Anlagen in 100 % vom Eigenkapital):
- |  | 1931/32 | 1936/37 |
|--|---------|---------|
| A. Industrie der Grundstoffe . . . . .                 | 0,30    | 0,45    |
| B. Verarbeitende Industrie . . . . .                   | 0,19    | 0,27    |
| C. Gas-, Wasser- und Elektrizitätsversorgung . . . . . | 0,27    | 0,27    |
| D. Handelsgewerbe . . . . .                            | 0,15    | 0,21    |
| E. Verkehrswesen . . . . .                             | 0,07    | 0,13    |
| F. Sonstige Gewerbegruppen . . . . .                   | 0,23    | 0,16    |
| G. Insgesamt ohne Banken usw. . . . .                  | 0,22    | 0,30    |

<sup>4)</sup> Dies ist aus den Kurven des Bildes 1 nicht zu erkennen, sondern nur aus den Zahlentafeln, die der Ermittlung der Kurven zugrunde liegen. Hierüber werden in den nächsten Monaten noch weitere Veröffentlichungen folgen.

b) die relative Zunahme der Forderungen und Gelder<sup>4)</sup>

Beispiel (Forderungen usw. in 100 % vom Eigenkapital):

	1931/32	1936/37
A. Industrie der Grundstoffe . . . . .	0,34	0,48
B. Verarbeitende Industrie . . . . .	0,55	0,63
C. Gas-, Wasser- und Elektrizitätsversorgung . . . . .	0,42	0,25
D. Handelsgewerbe . . . . .	0,61	0,60
E. Verkehrswesen . . . . .	0,20	0,22
F. Sonstige Gewerbegruppen . . . . .	0,46	0,65
G. Insgesamt ohne Banken usw. . . . .	0,44	0,49

c) die relative Zunahme der Sonstigen Aktiven (Rückstellungen usw.)<sup>4)</sup>

Beispiel (Sonstige Aktiven in 100 % vom Eigenkapital):

	1931/32	1936/37
A. Industrie der Grundstoffe . . . . .	0,08	0,15
B. Verarbeitende Industrie . . . . .	0,07	0,08
C. Gas-, Wasser- und Elektrizitätsversorgung . . . . .	0,55	0,87
D. Handelsgewerbe . . . . .	0,07	0,07
E. Verkehrswesen . . . . .	0,14	0,26
F. Sonstige Gewerbegruppen . . . . .	0,01	0,04
G. Insgesamt ohne Banken usw. . . . .	0,16	0,25

Gegen die aus den vorstehenden Zahlen erkennbare Entwicklung der Aktiven wären in Anbetracht des allgemeinen Wirtschaftsauftriebes an sich noch keine Bedenken geltend zu machen, wenn sich nicht gleichzeitig die Verschuldung, insbesondere die kurzfristige, erheblich gesteigert hätte. Diese betrug in 100 % vom Eigenkapital:

	1931/32	1936/37
A. Industrie der Grundstoffe . . . . .	0,36	0,59
B. Verarbeitende Industrie . . . . .	0,49	0,63
C. Gas-, Wasser- und Elektrizitätsversorgung . . . . .	0,32	0,27
D. Handelsgewerbe . . . . .	0,72	0,69
E. Verkehrswesen . . . . .	0,47	0,44
F. Sonstige Gewerbegruppen . . . . .	0,50 (!)	1,02
G. Insgesamt ohne Banken usw. . . . .	0,44	0,55

Vergleicht man die Zunahme der kurzfristigen Verschuldung mit der der Forderungen und Gelder, so liegt die Schlussfolgerung nahe, daß hier zunehmende Außenstände kurzfristig finanziert worden sind. Allerdings ist das Ausmaß der kurzfristigen Verschuldung im Bilanzjahr 1936/37 bei einigen Gruppen, insbesondere bei der Industrie der Grundstoffe, dem Handelsgewerbe, dem Verkehrswesen (!) und den Sonstigen Gewerbegruppen (!!), zu denen u. a. das Baugewerbe gehört, nicht unerheblich höher als das Ausmaß der Forderungen und Gelder. Es sind also kurzfristige Kredite auch zur Finanzierung anderer Aktiven verwandt worden<sup>5)</sup>.

Die hier skizzierte Entwicklung ist nicht ohne Bedeutung. Sie wird sorgfältig zu beobachten sein, weil sie — an den Erfahrungen der Vergangenheit gemessen — nicht ungefährlich erscheint.

Unter den einzelnen Gruppen (vgl. Aufstellung 1) fallen durch stark gesteigerte Kapitalanspannungen in allererster Linie (11) der Schiffbau, (34) das Baugewerbe, (9) der Maschinen- und Apparatebau, (6) die Metallhütten und Metallhalbzeugwerke, (4) der Kalibergbau sowie (16) die Papierverarbeitung auf. Mit Ausnahme der Metallhütten und Metallhalbzeugwerke ist die gesteigerte Anspannung vor allem auf die Steigerung der Sachwerte zurückzuführen. Auch die Finanzierungsgesellschaften (37) sind in der Anspannung erheblich gestiegen. Demgegenüber zeigen bemerkenswerte Entspannungen nur die Mühlenindustrie (22) und die Tabakindustrie (25).

Die Entwicklung der Gesamtkapitalanspannung in den einzelnen Gruppen zeigt, wie wichtig zum mindesten für eine Reihe von ihnen die Stärkung der eigenen Kapitalbasis ist. Vergessen wir im Banne der großen

<sup>5)</sup> Es ist zu beachten, daß unter den kurzfristigen Verpflichtungen auch die Anzahlungen der Auftraggeber (Kunden) enthalten sind. Dies dürfte besonders beim Schiffbau und bei den andern Gruppen mit langfristigen Aufträgen eine Rolle spielen. Nichtsdestoweniger sollte nicht übersehen werden, daß auch in derartigen Verpflichtungen vielseitige und nicht unbedeutliche Wagnisse liegen.

uns heute gestellten Aufbauprogramme und technisch-wirtschaftlichen Aufgaben nicht, daß wir auch in einer sich im wesentlichen auf die Heimat aufbauenden Betriebswirtschaft rechtzeitig und ausreichend für gesunde finanzielle Grundlagen in unserer Betriebswirtschaft zu sorgen haben. *Bredt [3730]*

### Wirtschaftskennzahlen

Gruppe	Jan. 1939	Dez. 1938	Nov. 1938
Lebenshaltungskennzahl des Stat. Reichsamtes (neue Berechnung) (1913/14 = 100) . . . . .	125,8	125,3	125,0
Großhandelskennzahl des Stat. Reichsamtes (1913 = 100) . . . . .	106,5	106,3	106,1
Baukostenkennzahl (Stat. Reichsamt, neue Berechnung) . . . . .	—	136,8	136,1
Maschinenkennzahl (Gesamtkennzahl - Stat. Reichsamt 1913 = 100) . . . . .	—	121,1	121,1

Aktienkennzahl (Stat. Reichsamt) 2. 1. bis 7. 1.: 103,18; 9. 1. bis 14. 1.: 103,31; 16. 1. bis 21. 1.: 103,73; 23. 1. bis 28. 1.: 104,81

Erwerbslosenzahl<sup>1)</sup> am 31. 12. 38: 456 000.

<sup>1)</sup> Aus „Wirtschaft u. Statistik“ 1. Januar-Heft 1939.

	%
Geldmarkt am 1. Februar 1939	
Reichsbankdiskontsatz ab 2. 9. 32 . . . . .	4
Lombardzinsfuß der Reichsbank ab 2. 9. 32 . . . . .	5
Privatdiskontsatz in Berlin kurze Sicht . . . . .	2 <sup>7</sup> / <sub>8</sub>
„ „ „ lange Sicht . . . . .	2 <sup>7</sup> / <sub>8</sub>
Tagesgeld an der Berliner Börse . . . . .	2 <sup>3</sup> / <sub>4</sub> bis 3

### Erzeugungsstatistik

Land	Industrie	November 1938	Dezember 1938	Dezember 1937
		1000 t		
Deutschland . . . . .	Steinkohle	15 670,0	15 712,8	16 242,4
„ . . . . .	Braunkohle	17 373,0	17 775,2	17 041,7
„ . . . . .	Ruhr-Steink.	10 715,8	10 729,6	11 260,4
„ . . . . .	Ruhrkoks . .	2 882,5	2 974,6	2 774,7
„ . . . . .	Roheisen . .	1 601,3	1 595,8	1 400,4
„ . . . . .	Rohstahl . .	2 031,6	1 944,0	1 765,0
„ . . . . .	Walzwerk- erzeugnisse	1 448,5	1 354,2	1 236,3
Belgien . . . . .	Roheisen . .	222,5	281,8	283,1
„ . . . . .	Rohstahl . .	212,9	213,5	258,0
Frankreich . . . . .	Roheisen . .	521,0	560,0	680,0
„ . . . . .	Rohstahl . .	534,0	580,0	676,0
Großbritannien . . . . .	Roheisen . .	468,9	452,9	796,3
„ . . . . .	Rohstahl . .	873,8	666,2	1 121,5
Luxemburg . . . . .	Roheisen . .	164,1	166,6	164,4
„ . . . . .	Rohstahl . .	142,4	138,3	159,5
Tschechoslowakei . . . . .	Roheisen . .	—	79,3	—
„ . . . . .	Rohstahl . .	—	110,9	—

Güterwagengestellung <sup>1)</sup> der Deutschen Reichsbahn (arbeitsfähig in 1000 Stück) . . . . .	157,5	138,6	148,7
--	-------	-------	-------

<sup>1)</sup> Ohne Österreich und Sudetenland.

### Ernährungswirtschaft

#### Der Weltkaffeemarkt

Die schon seit Jahren andauernde Krise auf dem Weltkaffee- markt geht aus zwei Zahlen hervor:

Weltverbrauch rd. 25 Mill. Sack (zu 60 kg)
Welternte rd. 31 Mill. Sack.

Die Welternte übersteigt seit Jahren den Verbrauch, und daraus ergibt sich ein Überangebot, das den Weltmarkt ständig unter Druck hält. Die radikalen Maßnahmen, zu denen sich ein Teil der Erzeuger verstand, und die schon zu einer umfangreichen Einlagerung, ja sogar Vernichtung der unverkäuflichen Vorräte führten (Brasilien hat bis jetzt insgesamt etwa 75 Mill. Sack Kaffee vernichtet), haben den Weltmarkt nicht bereinigen können. Nach kurzer Erholung im Jahre 1937, wo der Preis für Brasil-Kaffee in New York auf 7 cts/lb stieg, gab der Preis schon bis Ende vergangenen

Jahres wieder auf 5½ cts nach, obwohl sich im Verbrauch die neue Weltwirtschaftskrise, die im Herbst 1937 von den Vereinigten Staaten ausging und nach und nach so ziemlich alle Länder ergriff, nicht auswirkte. Der Weltverbrauch wird nämlich für 1938 auf 25,6 Mill. Sack gegen nur 25 im Jahre 1937 geschätzt. Da sich aber, wie schon gesagt, die Welt-ernte 1938/39 auf 31 Mill. Sack belief (wenn auch bedeutend niedriger als im Erntewirtschaftsjahr 1937/38), so konnte selbst dieser kleine Verbrauchsaufstieg den neuerlichen Preisverfall nicht aufhalten.

Der größte Kaffeeverbraucher der Welt sind die Vereinigten Staaten, auf die allein fast die Hälfte des Weltverbrauchs entfällt. 1937 waren dies 7,7 Mill. dz (1 dz = etwa 1½ Sack) von einem Weltverbrauch in Höhe von 15,8 Mill. dz. An zweiter Stelle stand bisher Frankreich mit einem Verbrauch von 1,86 Mill. dz im Jahre 1937. 1938 dürfte aber Frankreich diese Stelle an Deutschland abgetreten haben, da der deutsche Verbrauch auf etwa 1,9 Mill. dz gestiegen sein dürfte, während der französische Verbrauch sich kaum nennenswert erweitert haben soll. Damit hat die Machtstellung Deutschlands auf dem Weltkaffeemarkt eine weitere Festigung erfahren.

Überhaupt ist zu sagen, daß wohl in keinem Lande der Welt der Kaffeeverbrauch seit der Krisenzeit so erheblich zugenommen hat wie gerade in Deutschland. Man rechnet hier seit 1933 mit einer Erhöhung des Kaffeeverbrauches um rd. 50%. Und allem Anschein nach ist damit die Verbrauchsspitze noch nicht erreicht. In Deutschland hat sich die Einkommensentwicklung breiter Bevölkerungsschichten stetig und ohne Rückschlag nach oben entwickeln können, was wohl sonst von den meisten Ländern, die immer wieder gelegentlichen Rückschlägen ausgesetzt waren, nicht behauptet werden kann. Jedenfalls stieg in Deutschland der jährliche Kaffeeverbrauch je Kopf bereits 1937 auf 2,4 kg gegen 1,8 kg 1933. Für den Weltkaffeemarkt, der seit langem an einer Überproduktion krankt, ist diese Verbrauchssteigerung in Deutschland natürlich von besonderer Bedeutung. Die Kaffee erzeugenden Staaten sollten alles tun, um sich diesen aufnahmefähigen Markt zu erhalten. Sonst könnte sich das Mißverhältnis zwischen Erzeugung und Verbrauch auf dem Weltkaffeemarkt eines Tages noch weiter zu Ungunsten der Produzenten verschieben.

**Zahlentafel 1. Die Kaffee-Ernten (in 1000 Sack zu 60 kg)**

Land	1937/38	1938/39
Brasilien	26 517	18 000
Niederl.-Indien	2 205	1 900
Suriname und Demerara	40	30
Kolumbien	4 400	4 300
Venezuela	770	600
Guatemala	730	800
Salvador	750	1 000
Haiti und San Domingo	500	450
Mexiko	600	600
Kuba	550	500
Costa Rika	440	360
Britisch-Indien	125	150
Jamaika, Ekuador und Honduras	280	300
Nikaragua	250	250
Afrika und restliche Erzeugerländer	2 000	2 000
Zusammen	40 157	31 240

Der größte Kaffeelieferer der Welt ist Brasilien, auf das etwa 77% der Welterzeugung entfallen. Etwa 11% erzeugen die süd- und mittelamerikanischen Länder, und je 6% entfallen auf Asien und Afrika. Besonderes Interesse beansprucht die Erzeugung in Afrika, die zwar erst einen verhältnismäßig kleinen Teil der Weltproduktion ausmacht, aber doch in einem sehr schnellen Anstieg begriffen ist (im Erntejahr 1938/39 allerdings nicht mehr). Sie stieg jedenfalls seit der Krisenzeit von nur etwa 670 000 dz auf fast 1,5 Mill. dz in der Saison 1937/38, hat sich also in dieser Zeit ungefähr verdoppeln können.

Besonders für Brasilien bedeutet die rasche Vermehrung der afrikanischen Ernten eine sehr schwere Konkurrenz, die sich vielleicht in den nächsten Jahren noch stärker fühlbar machen wird. Vielleicht geht der Weltkaffeemarkt einer ähnlichen Entwicklung entgegen wie seinerzeit der Weltkupfermarkt,

der ja auch inzwischen einen großen Teil des Verbrauchs den bedeutend billiger produzierenden afrikanischen Gruben überlassen mußte. Die Anbaumöglichkeiten für Kaffee in manchen Gegenden Afrikas sind geradezu ideal zu nennen, so daß eine solche Entwicklung durchaus nicht utopisch erscheint. Damit würde dann der Kaffee in seine ursprüngliche Heimat — er wurde erstmals im Hochland von Abessinien (Provinz Kaffa) angebaut und von dort aus über die Welt verbreitet — zurückkehren.

Man müßte annehmen, daß gerade Brasilien, das auf dem Weltkaffeemarkt noch eine so bedeutende Stellung einnimmt, und für dessen Wirtschaft der Kaffee eine so ausschlaggebende Rolle spielt, alles tut, um sich einen so aufnahmefähigen Markt wie den deutschen möglichst ungeschmälert zu erhalten. Tatsache ist aber, daß der deutsch-brasilianische Verrechnungsverkehr wiederholt von brasilianischer Seite durch die Forderung gestört wurde, die deutschen Kaffeebezüge mit freien Devisen zu bezahlen, eine Forderung, die wir angesichts unserer Lage einfach nicht erfüllen können. Für Deutschland ist Voraussetzung, daß in demselben Ausmaß auch deutsche Waren von Brasilien abgenommen und die so entstehenden Verrechnungsguthaben zum Ausgleich der Kaffeebezüge verwendet werden. Vorübergehend hat schon wiederholt die Brasilianische Staatsbank den Ankauf von Verrechnungsmark (zuletzt wieder einmal im Herbst 1938). Anscheinend hat dabei Brasilien auf amerikanische Forderungen Rücksicht genommen, die seit langem darauf hincielen, den gut funktionierenden deutsch-brasilianischen Verrechnungsverkehr auf jede nur mögliche Weise zu stören, um der deutschen Ware den Weg auf den brasilianischen Markt zu versperren. Erfreulicherweise hat aber letzten Endes bis jetzt immer wieder die wirtschaftliche Einsicht gesiegt, und die Brasilianische Staatsbank hat den Ankauf von Verrechnungsmark wieder aufgenommen. Es ist aber nur natürlich, daß diese Vorfälle immerhin in Deutschland eine gewisse Benurruhigung über die Zukunft des deutsch-brasilianischen Wirtschaftsverkehrs im allgemeinen und über die der Kaffee-Einfuhr im besondern ausgelöst haben.

**Zahlentafel 2  
Deutschlands Kaffee-Einfuhr (Januar-November)**

	1938	1937	1936
Menge in t	178 658	161 000	139 000
Wert in Mill. RM	136,00	136,59	112,86
Durchschnittswert RM/t	759,00	848,00	807,00
Einfuhr aus (in t)			
Mandat Deutsch-Ostafrika	1 490	1 682	1 026
Belgisch-Kongo	393	242	116
Kenya-Uganda	249	386	—
Italienisch-Ostafrika	89	—	—
Port.-Westafrika (Angola)	1 009	1 076	858
Niederländisch-Indien	4 150	3 644	4 003
Brasilien	81 193	56 376	48 175
Kolumbien	30 224	37 498	32 415
Costa Rika	7 146	9 548	5 196
Guatemala	12 050	11 500	10 073
Dominikan. Republik	461	884	—
Haiti	409	311	337
Honduras	435	304	128
Mexiko	10 017	10 522	12 078
Nikaragua	2 324	2 798	2 715
Peru	513	238	237
Salvador	7 787	8 065	7 076
Venezuela	18 079	14 886	11 629

Wie Zahlentafel 2 zeigt, ist auch noch im Jahre 1938 die deutsche Kaffee-Einfuhr weiter erheblich gestiegen. Wertmäßig ist allerdings trotzdem sogar ein kleiner Rückschlag zu verzeichnen, weil die Einfuhrpreise gegenüber 1937 um fast 89 RM/t nachgegeben haben. Interessant ist nun, daß Deutschland neuerdings auch aus Ländern Kaffee zu beziehen beginnt, die bis vor kurzem noch in der deutschen Einfuhr nicht vertreten waren. Es handelt sich hierbei vor allem um kleine Bezüge aus Kenya-Uganda, aus Italienisch-Ostafrika und aus der Dominikanischen Republik. Damit hat sich der Kreis der nach Deutschland liefernden Kaffeeländer wiederum erweitert. Wenn es sich hierbei auch in der Hauptsache nur um kleine Mengen, die eigentlich vorläufig mehr als Versuchs-lieferungen zu bezeichnen sind, handelt, so besteht doch die Möglichkeit, daß Deutschland, wenn einmal die brasilianischen

Lieferungen versagen sollten, stärker auf diese Länder umschaltet.

Bisher hat allerdings von der starken Aufnahmefähigkeit des deutschen Kaffeemarktes Brasilien ganz besonderen Nutzen gezogen. Sind doch unsere Einfuhren aus diesem Lande in den ersten elf Monaten 1938 gegenüber der entsprechenden Zeit des Jahres 1937 um rd. 25 000 t gestiegen. Die bisher nur kleinen Lieferungen aus dem Mandat Deutsch-Ostafrika sind dagegen etwas zurückgegangen, und auch unser zweitgrößter Lieferer, nämlich Kolumbien, brachte auf dem deutschen Markt nur noch weniger unter. Andererseits rückten in der letzten Zeit in ganz besonders starkem Ausmaß Venezuela, das jetzt an dritter Stelle steht, und ferner in kleinerem Ausmaß auch Guatemala vor. Mit Venezuela haben wir erst wieder im Dezember 1938 ein neues Verrechnungsabkommen abschließen können, das den Bezug von mindestens 18 000 t Kaffee jährlich aus diesem Lande vorsieht.

Eine wie bedeutende Stellung die beiden deutschen Kaffee-Einfuhrhäfen, vor allem aber Hamburg, einnehmen, geht aus Zahlentafel 3 (nach Berechnungen der Vereinigung voor den Koffeehandel, Amsterdam) hervor.

**Zahlentafel 3. Die wichtigsten Umschlagsplätze für Kaffee (in 1000 Sack)**

Umschlagsplatz (1. 7. bis 30. 6.)	1936/37	1937/38
Hamburg . . . . .	2 734	2 750
Bremen . . . . .	665	651
Niederlande . . . . .	1 650	1 751
England . . . . .	279	239
Antwerpen . . . . .	661	609
Le Havre . . . . .	2 516	2 466
Bordeaux . . . . .	111	97
Marseille . . . . .	538	451
Kopenhagen . . . . .	312	267
Schweden . . . . .	769	822
Genua . . . . .	360	366
Triest . . . . .	300	295
Europa . . . . .	10 895	10 764
Vereinigte Staaten von Amerika . . . . .	12 459	12 702
Insgesamt	23 354	23 466

Hamburg steht somit jetzt als Kaffee-Einfuhrhafen weitaus an der Spitze und hat auch Le Havre, den früher bedeutendsten Kaffee-Umschlagsplatz Kontinentaleuropas wesentlich überflügelt. [3724]

## Länderberichte

### Steinkohlen in Polen

Zu seinen drei Revieren Ostoberschlesien, Dombrowa und Krakau hat Polen durch das ehemals tschechische Olsagebiet noch ein viertes hinzubekommen, die Gruben von Karwin. Damit wird Polens Stellung als Steinkohlenproduzent und Händler auf dem Weltmarkt noch verstärkt. Die Gesamtförderung ist nicht mehr weit von 40 Mill. t jährlich entfernt. Damit bleibt Polen aber immer noch um rd. 7 Mill. t hinter der bisherigen Höchstmenge von 1929 zurück. Mehr als ein Viertel der Förderung geht ins Ausland, insbesondere nach den skandinavischen Ländern, ferner nach Westeuropa und nach den Südostländern. Große Mengen werden auch in Gdingen als Bunkerkohle verkauft. *h. m—d.* [3741]

### Kaufkraft der landwirtschaftlichen Bevölkerung in Rumänien

*Nach einem Bericht der rumänischen Wirtschaftskonjunktur-Studiengesellschaft.*

Dank der guten Weizenerten und Weizenpreise stieg seit 1936 langsam die Kaufkraft der Landbevölkerung. Bekanntlich wird diese auf Grund des Wertes der verkauften landwirtschaftlichen Erzeugnisse und des Wertes der von der landwirtschaftlichen Bevölkerung gekauften Industrieerzeugnisse errechnet. Während das Preisverhältnis zwischen landwirt-

schaftlichen Erzeugnissen und Industriewaren im Jahre 1929 gleich 100 : 100 war, hat es sich und damit auch die Kaufkraft der rumänischen ackerbaureichenden Bevölkerung in den folgenden Jahren nach Zahlentafel 1 entwickelt:

**Zahlentafel 1. Entwicklung der Kaufkraft seit 1929**

Staats-haushalts-jahr	a Wert der landw. Erzeugung	b Wert der gekauften Industrieerzeugnisse	a:b = Kaufkraft der landw. Bevölkerung
1930/31	77	84,4	92
1931/32	60	70,7	85
1932/33	51	71,8	70
1933/34	43	70,7	61
1934/35	47	85,7	55
1935/36	57	103,2	55
1936/37	79	107,8	73
1937/38	79	108,2	73

Die Lage der landwirtschaftlichen Bevölkerung wurde auch durch die von der Regierung geförderte erleichterte Anschaffung billiger Maschinen gebessert. Die zunehmende Kaufkraft der landwirtschaftlichen Bevölkerung kommt auch im regeren Grundstücksverkehr und in einer Lohnzunahme im Ackerbau zum Ausdruck. *Ing. O. Bodascher* [3688]

### Die Entwicklung des türkischen Kohlenbergbaues

Im Entwicklungsprogramm der türkischen Wirtschaft spielt die Frage des Steinkohlenbergbaues eine besonders große Rolle. Die vier Gesellschaften des Kohlenbeckens von Zonguldak sollen bis 1950 auf eine jährliche Fördermenge von 5 Mill. t kommen; dies bedeutet eine Steigerung um fast 60 %.

Um die hohen Gesteungskosten zu senken, sollen die Gesellschaften zu einer weitgehenden Zusammenarbeit und Rationalisierung gebracht werden. Vor allem aber soll nach und nach ein dauernder Arbeiterstamm herangebildet werden, während jetzt rd. 80 % der Belegschaften nur gelegentlich in den Gruben arbeiten, sonst aber als Bauern tätig sind. Erst dann wird man auf eine nennenswerte Arbeitsleistung rechnen können, die heute um 50 % unter der normalen liegt.

Wichtig ist auch die Schaffung günstiger Verkehrsverbindungen; vor allem müssen die Ausfuhrhäfen von Zonguldak und Kozlu gründlich erneuert und verbessert werden. Auch Fabriken für die Weiterverarbeitung der Kohlen sind geplant; endlich eine besondere Gesellschaft zur Beschaffung des nötigen Grubenholzes. *h. m—d* [3613]

### Die Innere Mongolei als japanische Rohstoffquelle

Nicht bloß als nordwestliche Flankendeckung für seine Festlandstellungen in der Mandchurei und China hat sich Japan 1935 und 1936 der Inneren Mongolei im politischen Wettbewerb mit Rußland bemächtigt; sie hat auch eine große Bedeutung als Rohstoffland für Japans Industrie. „Mong Chian“, wie die Japaner das Gebiet nennen, soll gewaltige Rohstoffmengen bergen; Genaueres wird man allerdings erst nach der begonnenen gründlichen Durchforschung der geologischen Verhältnisse sagen können. Immerhin sind die bekannten Lagerstätten schon reich genug. Wie *Warneck* in einem Aufsatz in der „Zeitschrift für Geopolitik“ (1939, Heft 1) mitteilt, gibt es im Gebiet von Süd-Chachar große Eisenerzvorkommen; weiter gibt es große Steinkohlenfelder, namentlich bei Tatung in Nordschansi. Weiter sind festgestellt Molybdänerze, Asbest, Steinsalz, Soda und Tungstein. Aus den Eisenminen von Lung-ye werden bereits namhafte Erzmengen nach Japan verfrachtet. Für chemische und metallurgische Industrien bestehen Möglichkeiten. Freilich ist das Gebiet mit seiner Randlage wehrpolitisch wenig günstig gelegen. Jedenfalls müßte das Verkehrswesen ganz erheblich verbessert werden. Nur im Süden der Inneren Mongolei gibt es Bahnverbindungen von Peking aus über Kalgan nach Tatung und von dort über Pingtichuan und Suiyuan nach Paotou. Tatung hängt auch südwärts über Taiyüanfu nach Tungkwan mit der Lunghaiabahn zusammen.

*h. m—d.* [3744]

# WIRTSCHAFTSRECHT

## Zur Gewerbesteuerpflicht der Vertreteringenieure

### 1. Abgrenzung der gewerblichen von der freiberuflichen Tätigkeit

Für die Frage, inwieweit Vertreteringenieure der Gewerbesteuerpflicht unterliegen, kommt es maßgeblich darauf an, ob sich ihre Tätigkeit als eine freiberufliche und damit gewerbesteuerfreie oder aber als — steuerpflichtige — gewerbliche darstellt. Die Abgrenzung der gewerblichen von der freiberuflichen Tätigkeit stößt immer wieder auf Schwierigkeiten, zumal da der Begriff des freien Berufes schwankend und von der jeweiligen Verkehrsauffassung abhängig ist. Während man in früherer Zeit darunter nur Tätigkeiten verstand, die sich als Ausfluß der Geisteswissenschaften darstellten, wie sie auf den Hochschulen gelehrt wurden, ist der Kreis der freien Berufe durch die Verkehrsanschauung in den letzten Jahren ganz wesentlich erweitert worden. Die Beschränkung auf die sogenannten höheren Berufsarten ist der geistigen, wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung folgend, aufgegeben worden, so daß die abgeschlossene wissenschaftliche, insbesondere Hochschulbildung, nicht mehr von ausschlaggebender Bedeutung ist. Was im einzelnen jetzt dem Begriff des freien Berufes zuzurechnen ist, bestimmt sich auch für die Gewerbesteuer nach den Grundsätzen des Einkommensteuergesetzes.

Das Einkommensteuergesetz (1934) hat den Begriff der freien Berufe nun nicht genau umschrieben, sondern sich damit begnügt, ihn im § 18 (Abs. 1 Ziff. 1) durch beispielsweise Aufzählung der hauptsächlichsten und typischen freien Berufe zu erläutern. § 18 Abs. 1 Ziff. 1 des Einkommensteuergesetzes von 1934 bezeichnet als zu den freien Berufen gehörig insbesondere: die wissenschaftliche, künstlerische, schriftstellerische, unterrichtende oder erzieherische Tätigkeit, die Berufstätigkeit der Ärzte, Rechtsanwälte und Notare, der Ingenieure, Architekten, Handelschemiker, Heilkundigen, Zahntechniker, Landmesser, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Buchsachverständigen und ähnlichen Berufe.

Hiernach gehören also Ingenieure — wie übrigens auch bereits im alten Einkommensteuergesetz 1925 — grundsätzlich zu den freiberuflichen Tätigen. Dabei ist allerdings zu beachten, daß sich die Einreihung der Ingenieure in die freien Berufe lediglich auf ihre Berufstätigkeit bezieht. Mit Tätigkeiten also, die nicht zu ihrer Berufstätigkeit gehören, können sie nicht unter die freien Berufe fallen; z. B. wenn sie technische Erzeugnisse verkaufen oder ein Handwerk betreiben, wie dies insbesondere in den Krisenjahren infolge fehlender einschlägiger Beschäftigung nicht selten geschah. Andererseits ist nicht ohne weiteres maßgeblich, wie sich der Betreffende bezeichnet (z. B. als Vertreter, Zivilingenieur); vielmehr ist entscheidend, welche Stellung er wirtschaftlich einnimmt und in welcher Weise er tatsächlich beruflich tätig wird. Da bei der Beurteilung eines Rechtsverhältnisses jedoch eine von den vertragsschließenden Parteien selbst gewählte Bezeichnung in Zweifelsfällen immerhin als Anhalt für das von den Parteien Gewollte angesehen wird, kann eine unrichtige Kennzeichnung irreführend und schädlich sein. Insbesondere ist es unangebracht, die auf rein kaufmännisch tätige Handelsvertreter zugeschnittenen formularmäßigen Verträge, wie dies mitunter offenbar aus Bequemlichkeitsrücksichten geschieht, zugrunde zu legen, wenn die Tätigkeit in Wahrheit über die eines solchen Vermittlungs- oder Abschlußagenten hinausgeht oder womöglich gänzlich anders liegt.

Im einzelnen sind nun die Verhältnisse der Ingenieure in tatsächlicher Hinsicht überaus unterschiedlich. Auscheiden müssen aus der Betrachtung zunächst die — unzweifelhaft gewerbesteuerfreien — unabhängig beratenden Ingenieure, welche z. B. Projekte ausarbeiten, die Oberleitung von Bauausführungen übernehmen, Abschätzungen sowie sonstige technisch-wirtschaftliche Leistungen durchführen. Auscheiden können weiterhin die Fälle, in denen ein festes Angestelltenverhältnis und damit Lohnsteuerpflicht besteht, und eine Gewerbesteuerpflicht ohne weiteres entfällt. Für die übrigen Fälle lassen sich etwa folgende Gruppen unterscheiden, die jedoch ineinander übergehen und in sich wieder Abwandlungen aufweisen können:

1. Ingenieure, die die Vertretung technischer Erzeugnisse übernehmen;

2. Ingenieure, die die Vertretung technischer Erzeugnisse übernehmen und in Verbindung hiermit im Interesse der von ihnen vertretenen Firmen eine technische Beratung vor, bei bzw. nach der Lieferung der Erzeugnisse durchführen;
3. Ingenieure, deren Haupttätigkeit in der technischen Beratung im Interesse der von ihnen vertretenen Firmen vor, bei bzw. nach der Lieferung deren Erzeugnisse besteht;
4. Ingenieure, die eine der zu 1. bis 3. genannten Tätigkeiten ausüben und daneben auf andern Fachgebieten unabhängig beratend tätig sind.

Bei dieser Mannigfaltigkeit ist eine einwandfreie Beurteilung jeweils nur unter Berücksichtigung der gesamten Umstände des Einzelfalles möglich. Eine höchstrichterliche, sich gerade auf den Vertreteringenieur beziehende Entscheidung ist bisher nicht bekannt geworden. Bei der Behandlung der einzelnen Fälle wird man aber von folgenden grundsätzlichen Gedankengängen ausgehen können:

Kennzeichnend für die freien Berufe ist, daß ihre Tätigkeit (abgesehen von den durch die Heilbehandlung bedingten Sonderaufgaben der Ärzte usw.) im wesentlichen eine unterstützende, beratende und begutachtende ist, um Mängel an Rechts- oder Sachkenntnissen in einem bestimmten Fachgebiet bei den Auftraggebern auszugleichen. Wenn also Ingenieure in Anwendung ihrer technischen Vorbildung und Kenntnisse lediglich in dieser Weise ihren Beruf ausüben, so wird es sich um eine freiberufliche Tätigkeit handeln. Im Gegensatz dazu ist ein Handlungsagent im Sinn des § 84 HGB., der für das Handelsgewerbe eines andern selbständig Geschäfte vermittelt oder abschließt, nach der ständigen Rechtsprechung stets als ein Gewerbetreibender anzusehen.

### 2. Entscheidungen des Reichsfinanzhofes

Was nun die — für den Vertreteringenieur häufig praktisch werdende — Abgrenzung der freiberuflichen von der gewerblichen Tätigkeit anbetrifft, so hat der Reichsfinanzhof hierzu in teilweise ähnlich gelagerten Fällen in neuerer Zeit verschiedentlich Stellung genommen. Im einzelnen sei hier auf folgende Entscheidungen hingewiesen:

a) Urteil vom 25. 5. 1938, veröffentlicht im Reichssteuerblatt 1938, S. 733.

Zur Entscheidung stand hier die Gewerbesteuerpflicht eines Industriepropagandisten. Dieser vertrat drei pharmazeutische Fabriken, von denen er monatliche Bezüge erhielt. Seine Tätigkeit bestand darin, daß er Ärzte in Kliniken und Krankenhäusern und Ärzte mit Privatpraxis aufsuchte, diese mit den neuen Präparaten der von ihm vertretenen Firmen bekannt machte, ihnen Ratschläge für weitere Versuche erteilte, ferner Werbeschriften überreichte und Anregungen der Ärzte über weitere Ausarbeitung von Heilmitteln entgegennahm.

Der Reichsfinanzhof hat hier eine freie Berufstätigkeit mit folgender Begründung abgelehnt: Das Finanzgericht hat in tatsächlicher Würdigung bemerkt, daß der Beschwerdeführer für die Erzeugnisse der von ihm vertretenen Firmen Reklame mache. Das mag vielleicht wörtlich nicht ganz zutreffen. Im Ergebnis kommt es aber doch wohl im wesentlichen darauf hinaus. Denn die drei von ihm vertretenen Firmen zahlen ihm das Entgelt dafür, daß er den Absatz ihrer Ware fördert usw. Als freien Beruf würde man die aufklärende Tätigkeit vielleicht auffassen können, wenn der Industriepropagandist sich nicht für die Vertretung der Waren einzelner Firmen besonders bezahlen ließe, sondern wenn er von sich aus bemüht wäre, über die Güte usw. einzelner Waren Nachfragenden Auskunft zu geben, wobei er dann allerdings in der Regel wohl hauptsächlich auf die Einnahmen von den Nachfragenden angewiesen sein müßte. Wenn es aber so ist wie hier, daß der Propagandist im Auftrag einzelner Firmen reist, kann man nicht mehr von einer freien Berufstätigkeit sprechen. Es handelt sich dann in der Hauptsache um eine Werbetätigkeit für die beauftragenden Firmen.

b) Urteil vom 17. 8. 1938, veröffentlicht bei Mrozek, Steuerrechtsprechung § 2 Abs. 1 Gewerbesteuergesetz R. 24.

Ähnlich wie im Fall zu a) handelte es sich hier um die Tätigkeit eines sogenannten Ärztopagandisten, der für zwei



chemische Fabriken tätig war und bei Ärzten für die Präparate seiner Auftraggeber warb. Verkäufe vermittelte der Steuerpflichtige nicht, wies vielmehr nur die Ärzte auf die Erzeugnisse seiner Firma hin, besprach mit ihnen die Anwendung und erkundete ihre Erfahrungen zwecks Ausnutzung in den Laboratorien der Fabriken. Der Reichsfinanzhof hat es auch für diesen Fall abgelehnt, die Tätigkeit als eine freiberufliche anzusehen, und hat u. a. ausgeführt:

Entscheidend ist (wie im Fall des Urteils zu a), daß der Beschwerdeführer von den Firmen dafür bezahlt wird, daß er den Absatz ihrer Waren fördert; ob eine solche Tätigkeit mehr oder minder mit Hilfe eigenen oder fremden Wissens ausgeübt wird, ist nicht erheblich. Der Beschwerdeführer geht auch fehl, wenn er seinen Beruf deshalb nicht für gewerblich hält, weil er ihn nicht auf eigene Rechnung und Verantwortung ausübt. Denn die Höhe seiner Einkünfte hängt von der Zahl seiner Arztbesuche und teilweise auch von dem durch ihn zu fördernden Umsatz der vertretenen Firmen ab; vor allem aber ist zu beachten, daß auch bei dem ihm nahestehenden Handlungsagenten, der Gewerbetreibender ist, durch die Art des Agenturvertrages oft weitgehende sachliche Bindungen gegeben sind.

c) Urteil vom 10. 8. 1938, veröffentlicht im Reichssteuerblatt 1938 S. 1069.

Zur Erörterung stand, ob der Vertrauensmann und Interessenvertreter einer ausländischen Firma Einkünfte aus freier Berufstätigkeit oder gewerblicher Tätigkeit bezog. Der Reichsfinanzhof hat hier u. a. folgendes ausgeführt:

Die Grenzen zwischen dem freien Beruf und gewerblicher Tätigkeit sind flüchtig. Dabei kommt dem vom Beschwerdeführer hervorgehobenen Umstand, ob persönliche und sachliche Selbständigkeit vorliegt, ob die Tätigkeit auf eigene Rechnung und Gefahr sowie unabhängig von den Weisungen eines Dritten vorgenommen wird und sich nicht auf einen fest umrissenen Personenkreis beschränkt, gewiß erhebliche Bedeutung zu; aber auch wenn ein Steuerpflichtiger nur für eine Firma tätig ist und weitgehenden sachlichen Bindungen unterliegt, so ist das ebensowenig entscheidend wie die Art, nach der die Berechnung der Vergütung erfolgt (vgl. *Blümich-Boyens*, Erläuterungsbuch zum GewStG. 2. Aufl. S. 42 Anm. 16 ff. zu § 2 und S. 400 Anm. 4 b zu § 24). Es muß vielmehr von Fall zu Fall unter Abwägung der tatsächlichen Verhältnisse geprüft werden, ob gewerbliche Tätigkeit anzunehmen ist oder nicht. ... Für die Annahme eines freien Berufs sprechen zunächst ganz wesentliche Umstände. Die Beratung in Lieferungs- und Versandungsfragen, die Verhandlungen mit Devisenstelle und Bank in Devisenangelegenheiten wird man als Ausübung eines freien Berufs auffassen können, da sie der Tätigkeit eines Rechtsberaters und beratenden Volkswirts ähneln. Dagegen liegt die Nachweisung von Bezugsquellen und die Sicherung des Schiffs-laderaums, die vielfach wohl auch Verhandlungen mit den beteiligten Firmen bedingte, kaum mehr im Rahmen einer freien Berufstätigkeit. Wenn der Steuerpflichtige ferner nach den ihm gekabelten Aufträgen Bestellungen an einen Lieferanten weitergab und mit diesem im Auftrag seiner Auslandsfirma Lieferungsabschlüsse tätigte, und wenn er außerdem mehrfach Bürgschaften für Lieferungen übernahm, so kann man nicht mehr von freier Berufstätigkeit sprechen. Hier geht die beratende und unterstützende Tätigkeit in eine solche eines Handlungsagenten im Sinn des § 84 HGB. über, der stets als selbständiger Gewerbetreibender anzusehen ist, obwohl sich für ihn aus der Rechtsnatur des Agenturvertrages erhebliche sachliche Bindungen ergeben (vgl. Entsch. des Preuß. OVG. Bd. 72 S. 169 ff.).

d) Urteil vom 17. 8. 1938, veröffentlicht im Reichssteuerblatt 1938 S. 915; ferner Urteil vom 31. 8. 1938, veröffentlicht bei *Mrozek*, Steuerrechtsprechung § 2 Abs. 1 Gewerbesteuer-gesetz R. 27.

Wie in dem vorhergehenden Fall zu c) hat der Reichsfinanzhof auch in diesen Entscheidungen zum Ausdruck gebracht, daß die Gewerbesteuerfreiheit der freien Berufe eine ausschließlich freie Berufstätigkeit voraussetzt. Wenn eine Berufstätigkeit in einem wesentlichen Punkt über den Rahmen des freien Berufes hinausgeht, so ist die gesamte Tätigkeit nicht mehr zur freien Berufstätigkeit zu rechnen, sondern ist Gewerbebetrieb. Nur dann kann eine andere Beurteilung Platz greifen, wenn selbständige, gänzlich voneinander getrennte Tätigkeiten vorliegen, von denen dann die eine als freier Beruf

gewerbesteuerfrei sein kann, während die andere zur Gewerbesteuer herangezogen wird.

### 3. Auswertung für den Vertreteringenieur

Die vorstehend aufgeführten Entscheidungen dürfen nun auf die Verhältnisse der Vertreteringenieure nicht in jeder Hinsicht ohne weiteres übertragen werden; immerhin können sie je nach den Umständen des Einzelfalles einen Anhalt für die gewerbesteuerliche Beurteilung bieten. Dabei bleibt zu beachten, daß Aufgaben wie: Verhandlungen mit der Lieferfirma, Überwachung der Lieferung, Abnahme der Ware und dergleichen bei der Kompliziertheit der technischen Verhältnisse dem Ingenieur gerade wegen seiner beruflichen Vorbildung und Kenntnisse übertragen werden, so daß sich derartige Tätigkeiten durchaus als Ausfluß einer beratenden Ingenieur-tätigkeit darstellen können. Unter Hinweis auf die zu d) aufgeführten Entscheidungen des Reichsfinanzhofs sei im übrigen in diesem Zusammenhang hervorgehoben, daß die Annahme eines Gewerbebetriebes erst gerechtfertigt erscheint, wenn die Berufstätigkeit in einem wesentlichen Punkte über den Rahmen eines freien Berufes hinausgeht, so daß nicht einschlägige Tätigkeiten von untergeordneter Bedeutung neben einer im übrigen freiberuflichen Tätigkeit als unschädlich angesehen werden müssen.

In diesem Sinne hat der Reichsfinanzhof beispielsweise hinsichtlich der unterrichtenden Tätigkeit in einem Urteil vom 9. 3. 1938, veröffentlicht im Reichssteuerblatt 1938 S. 430, festgestellt: „Es liegt der — gewerbesteuerpflichtige — Betrieb einer Unterrichtsanstalt nur vor, wenn hinter den Betrieb der Unterrichtsanstalt als solcher die unterrichtende Tätigkeit zurücktritt. Wenn aber die unterrichtende Tätigkeit des Lehrers bei weitem überwiegt, so muß sie als freie Berufstätigkeit anerkannt werden.“

Entsprechendes wird auch für Fälle der Vertreteringenieure zu gelten haben.

Wird jedoch neben einer unabhängig beratenden Tätigkeit eine Vertreter-tätigkeit etwa für bestimmte technische Artikel ausgeübt, so kann hinsichtlich der Vertreter-tätigkeit Gewerbesteuerpflicht und im übrigen Gewerbesteuerfreiheit anzunehmen sein. Voraussetzung ist dabei nach Maßgabe der zu d) erwähnten Entscheidungen jedoch, daß beide Tätigkeiten unabhängig und getrennt voneinander durchgeführt werden, was nicht zuletzt auch in der Buchführung zum Ausdruck kommen muß.

Dr. W. Zemlin [3726]

### Steuerfreiheit von Abgangsentschädigungen

Nach dem Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit (AOG) gezahlte Abgangsentschädigungen, die aus Anlaß des Ausscheidens eines Gefolgschaftsmitgliedes aus dem Dienstverhältnis gewährt oder arbeitsgerichtlich zugesprochen werden, sind bekanntlich steuerfrei, wenn die Voraussetzungen der §§ 56 ff. des AOG erfüllt sind. Es muß also eine Kündigung des Betriebsführers vorliegen, die sich als unbillig hart erweist; der Gefolgsmann muß mindestens ein Jahr lang beschäftigt gewesen sein; es muß sich um einen Betrieb mit in der Regel mehr als zehn Beschäftigten handeln, und die gewährte oder zugesprochene Entschädigung darf  $\frac{6}{12}$  des letzten Jahresarbeitsverdienstes und, im Falle einer sogenannten Willkürkündigung,  $\frac{12}{12}$  des letzten Jahresarbeitsverdienstes nicht übersteigen.

Wenn die Frage der Abgangsentschädigung vor einem Arbeitsgericht geregelt worden ist, so hat dieses im Wortlaut des Vergleichs oder des Urteiles fast immer auf die in Betracht kommenden erfüllten Paragraphen des AOG hingewiesen, und in diesen Fällen ist die Frage der Steuerfreiheit der Abgangsentschädigungen daher von vornherein klar.

Durch die ausgleichende Tätigkeit der Dienststellen der Deutschen Arbeitsfront ist aber nun in vielen Fällen die vorgesehene Kündigung des Betriebsführers an den Gefolgsmann durch eine freie Vereinbarung zwischen den Beteiligten ersetzt worden, wonach das Dienstverhältnis zu einem bestimmten Zeitpunkt als gelöst zu betrachten ist und der bisherige Mitarbeiter eine Abgangsentschädigung in etwa der Höhe erhält, wie sie beim arbeitsgerichtlichen Austrag der Meinungsverschiedenheiten das Gericht erfahrungsgemäß etwa festgesetzt haben würde. Vielfach haben die Finanzämter hier die Steuerfreiheit verneint gehabt.

Das Finanzgericht beim Oberfinanzpräsidenten Hannover stellt sich jedoch in seiner Entscheidung F. G. Ia 126/37 vom

24. Mai 1937 auf den verständigen Standpunkt, daß die Steuerfreiheit auch in solchen Fällen anzunehmen ist, in denen das Gefolgschaftsmitglied damit rechnen mußte, vom Betriebsführer gekündigt zu bekommen, und deshalb einer gültigen Vereinbarung über die Lösung des Dienstverhältnisses ohne einen arbeitsgerichtlichen Vorgang zugestimmt hat.

In solchen Fällen bedarf es daher zukünftig nicht mehr der formellen Kündigungserklärung. Es genügt vielmehr eine ernstgemeinte und wahrheitsgemäße Vereinbarung, um die Steuerfreiheit einer Abgangsentschädigung auszulösen, wenn die sonstigen Voraussetzungen hierfür im Sinne der §§ 56 ff. AOG erfüllt sind. *Walter Meyer* [3671]

# SCHRIFTTUM

## Wehrwirtschaft

**Industrielle Wehrwirtschaft.** Eine Einführung in die praktischen Probleme. Von *Hans Leonhardt*. Berlin 1938, E. S. Mittler & Sohn. 102 S. Preis 2,50 RM.

Das Buch *Leonhardts* schneidet aus dem Gesamtgebiet der Wehrwirtschaft eine Einzelfrage heraus. Es unternimmt damit den Versuch, sich von der allgemeinbeschreibenden wehrwirtschaftlichen Literaturhochflut der letzten Zeit abzuheben. Ohne Zweifel harret die wehrwirtschaftliche Untersuchung bestimmter Einzelfragen, so auch die Schilderung der Wege zur Schaffung einer einsatzbereiten Industrie, noch immer der Lösung. Es hätte den Wert der vorliegenden Schrift nicht vermindert, wenn sie ihr Zentralproblem „Industrielle Wehrwirtschaft“ ausschließlich angepackt hätte. So stellt der dritte Teil „Wehrwirtschaft als Ergebnis“ nicht in jedem Fall eine Bereicherung des Werkes dar, was vielleicht weniger in der Art der Darstellung als in der Tatsache liegen dürfte, daß das hierüber zu Sagende schon sehr oft analysiert worden ist.

Dagegen bemüht sich der Verfasser im Hauptteil seines Buches („Wehrwirtschaft als Ziel“) mit Erfolg um die Dargelegung der Möglichkeiten praktischer industrieller Wehrwirtschaft. Wesentlich zu wissen ist für die Industrie nicht, was zu tun ist (mehr oder weniger bekannt), sondern wie es getan werden muß. Wenn der Verfasser gerade hier mit seiner Arbeit Beispiele von Lösungen gibt, so hat sich das vorliegende Buch seinen Platz in der wehrwirtschaftlichen Literatur erworben. Gewiß wird man an manchen Stellen anderer Ansicht als der Verfasser sein können; wichtig jedoch ist, daß nicht „Grundsätze“ vorgetragen werden, sondern einmal in die wehrwirtschaftliche Praxis gegriffen worden ist.

Darüber hinaus muß berücksichtigt werden, daß der Verfasser mit seinem Werk nur „Eine Einführung in die praktischen Probleme“ geben wollte und sich damit freiwillig bestimmte Grenzen setzte. Dennoch wird das Buch dem etwas geben, der eine Reihe wichtiger industrieller Fragen unter wehrwirtschaftlichen Gesichtspunkten in klarer Ausdrucksweise behandelt sehen möchte. *Dr. Pechartscheck* [3719]

## Verkehr

**Erkundung von Verkehrswegen in Neuländern.** Von *M. Dengler*. Berlin 1938, Verlag Julius Springer. 74 S. mit 14 Abb. in Text. Preis 5,70 RM.

Das Buch ist für Verkehrsingenieure bestimmt, die nicht als Landmesser ausgebildet sind. Beim Entwurf von Verkehrsanlagen in Neuländern stehen meistens keine Landkarten von ausreichender Genauigkeit zur Verfügung. Diese muß sich der Ingenieur an Ort und Stelle durch eigene Aufnahmen im Gelände selbst beschaffen. Dazu liefert das Buch Beschreibungen von Geräten und Verfahren für Ortsbestimmung, Höhen- und Längenmessungen.

Der Verfasser schöpft aus reicher persönlicher Erfahrung, die in vielen Hinweisen auf letzte Einzelheiten erkennbar ist. Das Buch wird Verkehrsingenieuren für Übersee- und Kolonialprojekte ein willkommener Helfer sein. *M-N.* [3643]

**Die Weltgeltung der deutschen Luftfahrt.** Herausgeg. von *Heinz Orlovius* und *Ernst Schultze*. Stuttgart 1938, Verlag Ferdinand Enke. 160 S. mit 52 Abb. Preis geh. 6 RM, geb. 7,60 RM.

Als vierter Band der von Professor *Schultze* herausgegebenen „Strömungen der Weltwirtschaft“ ist nun das vorliegende Werk über die Weltgeltung der deutschen Luftfahrt erschienen, das sich zur Aufgabe gesetzt hat, das ganze

Wachsen und Werden, sowie die hervorragenden Leistungen der deutschen Luftfahrt von der wirtschaftlichen Seite her sachverständig und doch so lebendig zu schildern, daß auch jeder Nichtfachmann die Aufsätze leicht verstehen kann. Alle Hauptgebiete der Luftfahrt sind in den vierzehn Einzelaufsätzen, die von besten Fachkennern geschrieben wurden, so eingehend behandelt, daß sie, ohne jemals weit-schweifig zu werden, einen klaren Überblick über die Entwicklung und die mannigfachen Schwierigkeiten geben, die hierbei zu überwinden waren. Das Buch kann deshalb warm empfohlen werden, um so mehr, da der Text durch eine große Anzahl von gut gewählten Bildern, die auch druck-technisch gut wiedergegeben sind, in glücklicher Weise ergänzt wird. *Dr.-Ing. Herbert Klebs* [3605]

**Fahrtenbuch für Kraftfahrzeuge.** Herausgegeben vom Ausschuß für wirtschaftliche Fertigung AWF beim Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit, RKW. Berlin 1938, Beuth-Vertrieb. 56 S. Preis 0,75 RM.

Nicht allein der Blick auf den Kilometerzähler zeigt dem Kraftfahrzeugbesitzer, was er von seinem Auto oder Motorrad hat. Erst der Vergleich von Leistung und Aufwand ermöglicht dies. Die an Hand des „Fahrtenbuches“ leicht zu ermittelnden Durchschnittskosten und die Übersicht über die Höhe und Zusammensetzung des Kilometerpreises geben dem Besitzer eines Kraftwagenparkes wie dem am wirtschaftlichen Fahren interessierten Einzelfahrer wertvolle Hinweise. Das Büchlein kann nur empfohlen werden.

*Dipl.-Ing. Donat VDI*, Berlin [3676]

## Energiewirtschaft

**Kostenrechnung und Tarifgestaltung in der Gasversorgung.** Von *H. Vogt*. München und Berlin 1938, R. Oldenbourg. 122 S., 21 Abb., 17 Zahlentafeln. Preis 6 RM.

In der vorliegenden Arbeit wird zum erstenmal der Versuch gemacht, die Kostenrechnung und Tarifgestaltung in der Gasversorgung unter sinnmäßiger Anwendung der von der Elektrizitätswirtschaft als erfolgversprechend erkannten Kalkulationsgrundsätze durchzuführen. Der Verfasser hat dadurch einen Weg zur Entwicklung einheitlicher Kalkulationsverfahren für die Elektrizitäts- und Gasversorgung gewiesen.

Die Untersuchung geht aus von den Kostenbestandteilen der Gasversorgung, die wie bei der Elektrizitätsversorgung die leistungsabhängigen Erzeugungs- und Verteilungskosten, die abnehmerabhängigen und die beweglichen Kosten umfassen. Die Erzeugungskosten bestehen aus zwei verschiedenen zu behandelnden Teilen, nämlich den sogenannten Ofenkosten und den Speicherkosten. Die Ofenkosten lassen sich auf eine Leistungsgröße, nämlich auf die höchstmögliche Erzeugung in einem bestimmten Zeitraum (ausgedrückt in m<sup>3</sup>/h) beziehen. Da die Ofenkosten den weitaus größten Teil der gesamten Erzeugungskosten ausmachen, genügt es im allgemeinen, die festen Erzeugungskosten als Einheit zu betrachten, auf eine gesonderte Analyse der Speicherbeanspruchung zu verzichten und die Speicherkosten nach dem für die Ofenkosten geltenden Schlüssel auf die einzelnen Abnehmergruppen umzulegen. Die Verteilungskosten werden unter Beachtung der Besonderheiten der Gasversorgung entsprechend den Grundsätzen des Spitzenlastanteilverfahrens verrechnet.

Auf Grund dieser Überlegungen können sodann die allgemeinen Kostengleichungen aufgestellt werden, mit deren Hilfe sich für beliebige Benutzungsdauern die durchschnittlichen Gruppenkosten sowie die Kosten für die einzelnen Abnehmer ermitteln lassen und somit die Tarife gestaltet werden.

Der Verfasser bringt in dieser Schrift in kurz gefaßter Form seine Betrachtungen vor und erläutert sie durch ein praktisches Beispiel. Seine Ausführungen sind sehr beachtlich und wertvoll, und die Anwendung seiner Vorschläge ist nur zu empfehlen. Dr. Kromer [3619]

## Vertrieb

**Achats Rationnels.** Caractère du plus avantageux de deux achats semblables. Von *Chayrou*. Paris 1938, Librairie du Recueil Sirey. 126 S. Preis 30 Fr.

Auf die Güte und den Preis hat der Einkaufsleiter sein Augenmerk zu richten. Es ist seine Aufgabe, und er trägt die Verantwortung dafür, daß das Verhältnis zwischen diesen beiden Faktoren günstig gestaltet wird, zumal da er über den Einkaufspreis die Selbstkosten und damit auch die Verkaufspreise der Erzeugnisse des eigenen Unternehmens beeinflusst. Den Weg vom überwiegend gefühlsmäßigen Einkauf zum Kauf nach wirtschaftlichen Grundsätzen, die auf wissenschaftlichen Erkenntnissen beruhen, zu weisen, unternimmt *Chayrou* im vorliegenden Buch.

Der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit — angewendet auf den Vergleich von zwei oder mehreren Einkaufsmöglichkeiten — findet beim Verfasser seine Formulierung im Verhältnis des Preises ( $p$ ) zur relativen Nützlichkeit ( $u$ ):  $u/p$ . Die Schwierigkeiten in der Durchführung dieses Gedankens in der gesamten Industrie, der beim Kohlenkauf durch Zugrundelegen der Kalorie für den Preis vielfach schon verwirklicht ist, werden behandelt und dabei auch die Untersuchungen des „Comité National de L'Organisation Française“ über diese Frage ausgewertet.

In einer stark gebundenen und in sich verflochtenen Wirtschaft ist allerdings diese mathematische Behandlung des Einkaufs nur ein Gesichtspunkt neben vielen außerdem zu berücksichtigenden für die Einkaufspraxis.

J. Donat VDI, Berlin [3617]

**Einkaufs-Quellenwerk der WEZ-Organisation.** Herausgeg. von der Verlagsanstalt des Leipziger Meßamtes. 4. Ausgabe. Leipzig 1938, Verlagsanstalt des Leipziger Meßamtes. 2376 Spalten. Preis 6 RM.

Das Einkaufs-Quellenwerk 1938/39 soll eine große Aufgabe erfüllen. Die bekannten großen technischen Fortschritte im Rahmen des Vierjahresplanes bedeuten für die Warenmärkte eine weitgehende Umwälzung. Neue Werkstoffe, neue Maschinen usw., die ständig in die Wirtschaft einrücken, erschweren die Unterrichtung und den Wareneinkauf, besonders in den recht zahlreichen Fällen, wo sich die Betriebe auf Austauschstoffe umstellen müssen. Hier vor allem soll das Einkaufsquellenwerk die Arbeit des Einkäufers erleichtern und die Umstellarbeit fördern.

rt [3702]

## Länderberichte

Technik und Wirtschaft im Ausland: **Südafrika.** Von *Karl Krüger*. Berlin 1938, VDI-Verlag GmbH. 76 S. Preis 4 RM (für VDI-Mitglieder 3,60 RM).

In der Reihe der Wirtschaftsmonographien, die unter dem Titel „Technik und Wirtschaft im Ausland“ von der VDI-Verlag G. m. b. H. herausgegeben werden, ist kürzlich eine Schrift von Professor Dr. *Karl Krüger* über Südafrika erschienen. Das Bändchen umfaßt 76 Seiten und enthält in gedrängter und doch außerordentlich anschaulich aufgemachter Form einen Überblick über die interessanten politischen, wirtschaftlichen und sozialen Probleme dieses Landes, wie er bisher in der deutschen Literatur noch nicht vorhanden war.

Jedem, der mit Südafrika zu tun hat, sei es als Kaufmann, als Techniker, oder auch als Reisender, der das Land lediglich besucht, um es kennen zu lernen, wird in der Schrift von Professor *Krüger* eine wertvolle Übersicht an die Hand gegeben, die ihm mit nahezu allen wichtigen Fragen Südafrikas bekannt macht.

Das Inhaltsverzeichnis umfaßt 9 Kapitel, welche den natürlichen Grundlagen des Landes, der Geschichte, der Bevölkerung, dem Staatswesen, der Landwirtschaft, dem Bergbau, der Industrie, dem Verkehr und dem Außenhandel gewidmet sind. Ein Anhang behandelt die britischen Protektorate (Betschuanaland, Basutoland und Swasiland) sowie das bisher über Südafrika erschienene Schrifttum.

Besonders bemerkenswert ist die Verarbeitung des statistischen Materials. Sehr anschaulich ist die Aufmachung der in das Werk aufgenommenen kleinen Landkarten.

Wer Südafrika kennt, findet in dem Buch bestätigt, daß der Verfasser die Probleme des Landes auch als Mensch innerlich aus der Anschauung des Landes selbst verarbeitet hat.

Der VDI-Verlag hat sich durch diese Schrift zweifelsohne das Verdienst erworben, das Schrifttum über dieses für unsre deutsche Wirtschaft auch in Zukunft wichtige Land um einen neuen Beitrag bereichert zu haben, der allen Interessenten von großem Nutzen ist. Dr. E. J. Ruperti [3723]

Technik und Wirtschaft im Ausland: **Kanada.** Von G. A. *Langen*. Berlin 1938, VDI-Verlag GmbH. 56 S. Preis 3,35 RM (für VDI-Mitglieder 3 RM).

Über die Richtigkeit des speziell Kanadischen in diesem Buch kann nur der Kenner der örtlichen Verhältnisse urteilen. Sie bestätigt uns das im Vorwort gegebene Urteil des in Berlin ansässigen Canadian Government Trade Commissioner, der sagt, daß es dem Verfasser gelungen ist, „wertvolles Material über Kanada und den kanadischen Markt in klarer und übersichtlicher Weise kurz zusammenzufassen“, trotz der Schwierigkeiten, die gerade ein so umfangreiches und in seinen Eigenarten mannigfaltiges Land für derartige Untersuchungen bietet.

*Langen* gibt zunächst ein lebendiges Bild von dem, was der am Absatz industrieller Erzeugnisse interessierte Vertriebsmann, wenn er durch Kanada reist, beachten muß und vorfindet: ein Land mit sehr hohem Lebensstandard, mit einer überwiegend aus britischen und französischen Bestandteilen bestehenden Bevölkerung, mit blühenden Städten und einer emporstrebenden Industrie, die dem deutschen Hersteller von hochwertigen Anlagegütern zahlreiche Möglichkeiten bietet, an der Entwicklung teilzunehmen. Die flüssige Darstellung vermittelt dabei einen plastischen Eindruck und macht auch den Leser, eigentlich ohne daß er es merkt und es — wie häufig beim Lesen reiner Zahlenangaben — als anstrengend empfindet, mit den für eine konkrete Marktbetrachtung wichtigen Marktgrundzahlen bekannt.

Nach dieser allgemeinen Darstellung des großen Kunden Kanada wird dann gesagt, wo man im einzelnen Falle mit seinen Ausfuhrbemühungen ansetzen kann, welche Mitbewerber einem gegenüber treten, und welche Waren in Kanada gern gekauft werden. Wichtig sind auch die Ratschläge für die Untersuchung der zweckmäßigsten Verkaufsverfahren und für die Fühlungnahme mit den einzelnen Kunden durch Angebot und Werbung. Beispiele der eigenen Erfahrung zeigen erfolgversprechende Wege auch in Fällen, in denen so mancher die Bemühungen aufgegeben hätte.

Optimismus und positive Einstellung — die psychologischen Grundlagen für jede erfolgreiche Tätigkeit — klingen aus dem Buch und tragen sicher wesentlich dazu bei, daß der Leser die angedeuteten Wege bei der Bearbeitung des kanadischen Marktes einschlagen wird.

Dipl.-Ing. J. Donat VDI [3736]

## Jahrbücher

**Wirtschaftstreuhänder-Jahrbuch 1939.** Herausgegeben von *Otto Mönckmeier*. Bearb. von *Adler, Buchholz u. Karoli*. Leipzig 1938, G. A. Gloeckner. 596 S. Preis 5,20 RM.

Das soeben erschienene WT-Jahrbuch 1939 gilt erstmalig als das Jahrbuch für das Prüfungs- und Treuhandwesen Großdeutschlands. Wie immer, haben die bewährten Bearbeiter in übersichtlicher Form alle für den Wirtschaftstreuhänder wichtigen Bestimmungen seiner Berufsarbeit unter Einbeziehung der für die Ostmark geltenden Vorschriften zusammengestellt. Einzelne Teile, wie z. B. „Bestimmungen aus dem Wirtschaftsrecht“ haben eine begrüßenswerte wesentliche Erweiterung erfahren.

Das Jahrbuch, in der handlichen Form des Taschenbuchs herausgegeben, wird nicht nur für den Wirtschaftstreuhänder, sondern auch für große Kreise der Wirtschaft ein wichtiger und unentbehrlicher Ratgeber werden. Es ist von Interesse, aus dem Geleitwort des Reichsgruppenwalters Wirtschaftsrechtler im NSRB Dr. *Mönckmeier* zu entnehmen, daß für 1939 der Wirtschaftstreuhänderberuf sein Reichsberufsgesetz erwartet.

Me. [3735]

**Jahrbuch für den Jungkaufmann 1939.** Herausgeber und Verlag B. C. Teubner, Leipzig und Berlin. 208 S. mit Bildern. Preis 1,— RM, bei Abnahme von 25 Stück je 0,90 RM.

Das „Jahrbuch für den Jungkaufmann 1939“ ähnelt in seinem Aufbau dem an dieser Stelle S. 29 besprochenen Jahrbuch mit Kalender für die Jugend „Technik voran!“; nur sind die lehrreichen Beiträge selbstverständlich mehr dem Handel angepaßt. *rt* [3734]

### Aus andern Zeitschriften

**Einkommen, Preise und Verbrauch.** A. Jacobs. Die Deutsche Volkswirtschaft 1939 Nr. 2 S. 77/78.

Aus der Verschiebung der Einkommensbildung zugunsten der Produktionsgüterindustrie und dem Zurückbleiben der Konsumgütererzeugung hinter der Einkommensbildung in Deutschland ergeben sich in steigendem Grade Auswirkungen und Folgerungen für die Preispolitik der Konsumgüter und die Lenkung der Einkommensverwendung der Verbraucher. Der Mengensteigerung der Verbrauchsgüternachfrage, der feste Grenzen gezogen sind, folgt nun und ist besonders zu fördern die Gütesteigerung der Nachfrage. Die steigenden Einkommen können zu derartiger Steigerung des Lebensstandards verwendet werden ohne Gefahr für den Preisstand.

**Energiewirtschaft in Sonderauftrag.** H. Fezer. Der Deutsche Volkswirt. J. 13 Nr. 16 (20. 1. 1939) S. 763/64. Die Ernennung eines Generalbevollmächtigten für die deutsche Energiewirtschaft im Rahmen des Vierjahresplanes hat die Steigerung der Erzeugung, die Vereinheitlichung und Ordnung der Verteilung und die wirtschaftliche Ausnutzung und Verwendung der Energieformen und -quellen zum Ziel; neue Anstrengungen sind zu machen, alte Hemmungen zu beseitigen. Der Beitrag gibt einen zusammenfassenden Überblick der erzeugungs- und verteilungswirtschaftlichen Aufgaben.

**Entwicklungsziele volkswirtschaftlicher Statistik.** R. Blottner. Die Deutsche Volkswirtschaft 1939 Nr. 3 S. 111/13.

Die Frage nach Zentralisierung oder Dezentralisierung volkswirtschaftlicher Statistik ist durch die Übertragung der sogenannten „Industrieberichterstattung“ vom Statistischen Reichsamt auf die Wirtschaftsgruppen — bis auf die zentrale Auswertung und Zusammenfassung — um ein Stück weiter gekommen in der Richtung auf eine tragfähige Brücke zwischen Reichsstatistik und Betriebsstatistik. Nächstes Erfordernis ist eine bessere Arbeitsorganisation der volkswirtschaftlichen Statistik, besonders Beseitigung von Überschneidungen, Doppelbefragungen und Ausrichtung der Fragestellung, um die Auswertung einer Erhebung für die Zwecke mehrerer Stellen und Organisationen zu ermöglichen. Die stärkere Heranziehung der Gruppen der gewerblichen Wirtschaft unter Entlastung der staatlichen Zentrale von Erhebungsarbeiten wird als ein Weg organisatorischer Bereinigung und Verbesserung bezeichnet. Die materielle Vereinheitlichung, die Aufgabe der zentralen Behörde ist, würde dadurch gefördert, Vertiefung und Anwendbarkeit der volkswirtschaftlichen Statistik verbessert.

**Der Kontenrahmen als Organisationsplan.** K. Beck. Der Praktische Betriebswirt 1939 Nr. 1 S. 1 bis 8.

Grundsätzliche Bedeutung der Buchhaltungsvorschriften des Erlasses vom 11. 11. 1937. Bei deren Durchführung ist der Kontenrahmen das äußere, formale Gerüst; man darf über seiner Ausbildung die weitgehenden materiellen Vorschriften nicht vergessen. — Grundsätze für die Aufstellung der Kontenpläne der Wirtschafts- und Fachgruppen nach praktischen, brancheneigentümlichen und abrechnungstechnischen Gesichtspunkten. Probleme der Einführung der Kontenpläne bei den Betrieben; organisatorische, sachliche und psychologische Schwierigkeiten. *BH*

# INDUSTRIELLER VERTRIEB

UNTER MITWIRKUNG DER ARBEITSGEMEINSCHAFT FÜR INDUSTRIELLEN VERTRIEB DES VDI

## Neue Wege in der Maschinenausfuhr

Von G. A. LANGEN, Berlin

*Im ersten Teil, der im Januarheft dieser Zeitschrift (S. 30) veröffentlicht wurde, hatte der Verfasser den Einfluß der Industrialisierung der Weltmärkte auf die deutsche Ausfuhr und die Bedeutung der Maschinenausfuhr sowie ihre Entwicklungsmöglichkeiten behandelt. Die nachstehenden praktischen Ratschläge dürften ein besonderes Interesse finden.*

### 6. Der Verkauf deutscher Maschinen im Ausland

War früher das Ausfuhrgeschäft vorwiegend eine kaufmännische Angelegenheit, so hat sich das inzwischen sehr verändert. Der Verkauf technischer Erzeugnisse erfordert um so mehr technisches Wissen, je hochwertiger und komplizierter die zu verkaufenden Maschinen, Apparate und Werkzeuge sind. Nicht der Kaufmann, sondern der Ingenieur muß den Kunden zum Kaufentschluß bringen und ihn vom Wert des Angebotes überzeugen; erst dann müssen auch die kaufmännischen Fragen behandelt werden.

In der Praxis geht die Verkaufstätigkeit im Auslandsgeschäft auf zwei Wegen vor sich. Entweder wenden sich die ausländischen Interessenten auf Grund der deutschen Werbung im Ausland an den deutschen Betrieb, der dann durch schriftliche Angebote das Geschäft zum Abschluß zu bringen versucht — oder der deutsche Betrieb läßt die Auslandskundschaft durch Auslandsvertreter bearbeiten. Dann haben die Auslandsvertreter die Aufgabe — mehr oder weniger durch die Auslandswerbung des Lieferwerkes unterstützt — Kaufinteressenten durch ihre eigene Tätigkeit zu gewinnen. Der Erfolg hängt also ganz ab von der Auslandswerbung und von der Tüchtigkeit des Auslandsvertreters. Ist die Werbung gering oder mangelhaft, so laufen auch die Anfragen aus dem Ausland spärlich ein. Werden dann noch mangels

Kenntnis und Erfahrung im Auslandsgeschäft in den Angeboten Fehler gemacht, so verringert sich der Ausfuhrerfolg noch bedeutend.

Obwohl die Auslandsmärkte hinsichtlich Größe und Kundenzahl weit umfangreicher sind als der Inlandmarkt, steht unsere Auslandswerbung im umgekehrten Verhältnis dazu; die Inlandswerbung pflegt in fast allen Betrieben weit stärker und größer zu sein als die Auslandswerbung. Gerade die mittleren und kleineren Betriebe, die infolge ihrer Spezialisierung sehr leistungsfähig sind, können selten eine Auslandswerbung durchführen, wie sie eigentlich erforderlich wäre. Dazu fehlen die Mittel und auch die Devisen. Diesen Betrieben fällt es auch sehr schwer, eine weltumspannende Verkaufsorganisation im Ausland zu schaffen und zu unterhalten, da nicht jeder Betriebsführer über exporttechnische Kenntnisse, Erfahrungen und Beziehungen verfügt, auch oft nicht die Zeit aufbringen kann, seine Exportarbeit so systematisch zu pflegen, wie er es vielleicht gern möchte. Es gehören ja noch viele „zusätzliche“ Kenntnisse dazu, angefangen von der Korrespondenz in fremden Sprachen bis zur Kenntnis der ausländischen Kundenpsychologie und zahlreicher anderer Probleme, die man eigentlich nur im Ausland kennenlernen kann. Deshalb findet man fast nur bei Großbetrieben Auslandsorganisationen, die systematisch aufgebaut und sachkundig geleitet sind, und die deshalb auch wirksam und erfolgreich arbeiten, d. h. gute Devisenbringer sind.

Überläßt man die Ausfuhr und den Ausbau der Auslandsorganisation dem Zufall, können wertvolle Absatzgebiete aus Zufallsgründen vollkommen brachliegen oder nur ganz unzulänglich bearbeitet werden. Es fehlt der enge Kontakt mit den Auslandsmärkten. Sehr oft kennt der Betrieb nicht einmal den Vertreter im Ausland persönlich, wie auch der Auslandsvertreter sehr oft sein Lieferwerk nicht aus eigener Anschauung kennt. Dann aber kann auch der Auslandsvertreter nicht die eigene fachmännische Kenntnisse besitzen, die im Inlandgeschäft jeder Vertriebsingenieur auf Grund der genauen Kenntnis seines Lieferwerkes gewinnt, und die auch not-

wendig ist, um mit der Kundschaft erfolgreich arbeiten zu können.

Heute muß der Auslandsvertreter sehr stark sein, um Erfolge zu haben. Persönlicher Fleiß und Tüchtigkeit allein genügen nicht überall; denn in vielen Ländern ist eine so starke Konkurrenz am Platze, die mit Mustermaschinen, Kundendienst und dichtem Untervertreternetz sowie mit einer sehr intensiven Werbung arbeitet, daß ohne die gleichen oder stärkeren Mittel kaum Erfolge hereinzuholen sind. Man braucht sich nur zu erinnern, wie schwer die deutsche Kraftwagenindustrie auf den Weltmärkten ankommen konnte, wenn die amerikanischen Fabriken überall Verkaufsorganisationen mit Vorführwagen, „service“ und einer intensiven Werbung aufzogen. Das gleiche gilt für den Verkauf landwirtschaftlicher Maschinen, die der ausländische Kunde fast nie nach dem Katalog und auf Grund einer langwierigen Korrespondenz aus Deutschland bezieht, sondern gleich an Ort und Stelle sehen und kaufen will, wobei er den „Kundendienst“ als selbstverständlich, da für ihn notwendig, ansieht.

Der „Schreibtisch-Vertreter“, der nur über einen Schreibtisch, ein paar Kataloge und eine Preisliste verfügt, kann unmöglich gegen die starken Mitbewerber ankämpfen und ganze Länder „erobern“. Je höher die Ansprüche der Kunden werden, je besser die Verkaufsmöglichkeiten sind, und je mehr Wettbewerber im Zusammenhang damit auftreten, um so höher sind auch die Anforderungen, die an den Vertreter gestellt werden. Früher war es eher möglich, nur nach dem Katalog in Übersee eine Maschine zu verkaufen. Heute will der Kunde die Maschine möglichst sehen, bevor er sein gutes Geld hingibt. Der Käufer will auch die Gewißheit haben, daß ihm bei der Aufstellung der gekauften Maschine sowie bei Betriebsstörungen schnell geholfen wird. Lieber bezahlt er mehr, wenn er diese Gewißheit haben kann. Das Werk, das Maschinen zeigen und einen Kundendienst bieten kann, wird immer bevorzugt und erhält auch höhere Preise. Kann der Kunde aber nichts anderes sehen als einen Katalog, muß er sich mit einer Werkgarantie zufrieden geben, die für ihn schon wegen der Entfernung wertlos ist, dann pflegt er die Preise zu drücken und lange Abzahlungsfristen zu verlangen, um wenigstens etwas geschützt zu sein, wenn er mit der Maschine nicht zurechtkommt.

Das Auslandsgeschäft ist immer eine Vertrauensfrage. Da das deutsche Lieferwerk in weiter Ferne selten für den Käufer ein fester Begriff ist, muß er Vertrauen zum Vertreter haben, um sich zum Kaufentschluß durchzuringen und aus der Fülle der Angebote eins zu bevorzugen. Vertrauen aber gewinnt der Kunde im Ausland zu dem Vertreter, der nicht nur als Persönlichkeit und Fachmann vertrauenswürdig ist, sondern auch den notwendigen Rahmen für seine Verkaufsarbeit hat. Repräsentation spielt im Ausland für den Vertreter eine weit größere Rolle als für den Inlandvertreter. Im Inland repräsentiert das Lieferwerk selbst, und der Inlandvertreter arbeitet unter der repräsentativen Flagge seines Werkes. Im Ausland aber sind die mittleren und kleineren Betriebe unbekannt, und der Vertreter muß die Repräsentationspflichten allein übernehmen, für sich und sein Lieferwerk. Wenn nun beispielsweise zehn Betriebe an einem Platz im Ausland zehn verschiedene Vertreter haben, von denen aber keiner Mustermaschinen im Betrieb vorführen und „service“ bieten kann, dann wird keiner gegen den Mitbewerber erfolgreich ankämpfen, der Maschinen zeigen, sie aufstellen und die Bedienung anlernen, sowie in Störungsfällen sofort helfend eingreifen kann. Die zehn Vertreter werden nur mit allergrößten Schwierigkeiten und zu sehr unerfreulichen Bedingungen hier und da ein Geschäft durch große Preisopfer usw. hereinholen, und diese zehn Vertreter werden sich gegenseitig ebenso erbittert bekämpfen, obwohl sie sämtlich deutsche Betriebe vertreten, wie sie die ausländischen Mitbewerber bekämpfen. Auch das werden sie nur eine Zeitlang tun, bis sie einsehen, daß sie angesichts ihrer unzulänglichen Mittel auf die Dauer doch kein großes und ständiges Geschäft machen können. Diese Beobachtung wird man künftig immer mehr machen. Zu leicht kommt man dann zu dem Trugschluß, daß in dem betreffenden Land aus irgendwelchen Gründen (Zöllen oder Krisenerscheinungen z. B.) „nichts zu machen sei“, weil man nicht weiß, daß nur die unzulänglichen Mittel und Verkaufsverfahren die Schuld daran tragen.

Unsere Großbetriebe von Weltruf haben ihre eigenen Filialen mit entsprechenden Einrichtungen, Mitarbeitern, Untervertretern, nationaler Werbung, mit Muster- und Auslieferungslagern, Monteuren und Ersatzteilen. Dadurch erzielen diese Groß-

betriebe auch ein gutes und regelmäßiges Geschäft und halten sich auch gegen starken Wettbewerb. Der mittlere und kleinere Betrieb kann das ebensowenig wie der einzelne Vertreter. Und zehn solcher Betriebe mit zehn verschiedenen Vertretern, von denen jeder einzelne — Betrieb und Vertreter — schwach ist, machen sich zwar zehnfache Arbeit und Mühe, aber der Erfolg, wenn er wirklich einmal zufällig kommt, bleibt minimal und entspricht keineswegs der aufgewandten Mühe und Arbeit.

## **7. Gemeinschaftsarbeit auf den Auslandsmärkten wird notwendig!**

Der Zustand der Kräftezersplitterung muß im Interesse der deutschen Volkswirtschaft beseitigt werden. Bisher standen der Gemeinschaftsarbeit viele psychologische Hemmungen im Wege, vor allem Konkurrenzgeist, also Angst und Neid, Eigenbrötelei und passives Beharren, dann ein falscher Egoismus, der dem Mitbewerber aus dem eigenen Vaterlande keinen Erfolg gönnt, und der auch keine Erfahrungen preisgeben will, die der Allgemeinheit und dadurch vielleicht auch dem Mitbewerber zugute kommen könnten. Zum Glück verschwindet dieser Geist dank der nationalsozialistischen Erziehung immer mehr, da die Praxis offenbar bewiesen hat, daß die Zusammenarbeit, selbst zwischen Wettbewerbern, für alle Erfolge bringt.

Es gibt zwar immer noch hier und da Betriebsführer, die beim Ruf nach erhöhten Exportanstrengungen sagen: „Jawohl! Ich habe schon zu meiner Frau gesagt, daß, wenn wir nächsten Monat nach Venedig fahren, wir mal einen Abstecher nach Mailand machen, um meinen Vertreter zu besuchen, der schon so lange nichts mehr von sich hören ließ!“ Damit ist es aber nicht getan! Deutschland verfügt über eine einzigartige Einrichtung, die für unsere Ausfuhr ungemein wichtig ist, eine Einrichtung, die ihre weltweite Wirkung und Anziehungskraft, ihren Erfolg nur der Gemeinschaftsarbeit zu verdanken hat: die Leipziger Messe. Wenn heute selbst Amerikaner, die so leicht nicht zu verblüffen sind, beim Anblick der gewaltigen Maschinenschau staunen, dann ist das ein Erfolg großzügiger Gemeinschaftsarbeit. Gerade, weil hier auch die Wettbewerber friedlich zusammenarbeiten und nebeneinander ihre Leistungen zeigen, ist diese Leistungsschau so imponierend und erfolgreich. Dieses Beispiel, das für den Maschinenbau in verhältnismäßig kurzer Zeit geschaffen und aufgebaut wurde, da die Technische Messe erst jüngeren Datums ist, sollte zu denken geben. Hier hat die Gemeinschaftsarbeit und die deutsche Organisation sogar die grimmigsten Wettbewerber zusammengebracht für ein großes Ziel und zu einem großen Erfolg, wie ihn sonst kein anderes Land aufzuweisen hat.

Nun will und kann die Leipziger Messe nicht die ganze Exportarbeit ersetzen, sondern sie ist ein sehr wichtiges Mittel. Selbst das größte Geschütz kann und will nicht die andern Waffen ersetzen, sondern ist und bleibt auch nur eins der vielen Kampfmittel, deren wir uns bedienen. Leider kann man nicht alle Kaufinteressenten der Welt nach Leipzig zur Frühjahrsmesse bringen, sonst wäre das Problem der deutschen Maschinenausfuhr leicht zu lösen. Die Leipziger Maschinenschau wird zwar künftig immer mehr an Bedeutung und Anziehungskraft gewinnen, aber sie entbindet nicht von eigener Anstrengung.

Wenn die Marktanalysen einen Überblick über die Geschäftsmöglichkeiten in den einzelnen Ländern ergeben, dann werden auch organisatorische Maßnahmen getroffen werden müssen, um diese Möglichkeiten im deutschen Interesse auszuwerten. Man wird feststellen müssen, was an Stützpunkten bereits vorhanden ist, welche Vertreter, deutsche Importhäuser usw. bereits zufriedenstellend arbeiten, und wie diese in ihrer Arbeit noch besser unterstützt werden können. Das Schwergewicht unserer Ausfuhrarbeit liegt draußen in vorderster Front. Man wird dazu übergehen müssen, nicht nur ungeeignete Vertreter auszusondern, sondern auch die vorhandenen Stützpunkte von neuen Gesichtspunkten aus zu verbessern und auszubauen. Das Ziel muß sein, im Ausland so starke Verkaufsorganisationen zu schaffen, daß sie auch die finanzstarken amerikanischen und englischen Mitbewerber nicht zu scheuen haben, sondern diese noch an Werbekraft und Wirkung übertreffen.

Der Aufbau derartiger Verkaufsorganisationen muß im Hinblick auf die Kundschaft und die örtlichen Verhältnisse erfolgen. Gerade die deutsche Technik würde ganz neue Möglichkeiten finden, wenn die Gemeinschaftsarbeit sinnvoll eingesetzt würde. Ebenso wie auf der Leipziger Messe könnten

auch die Wettbewerber zusammenarbeiten; denn jede Maschine hat ihre Eigenart in der Konstruktion, in der Leistung oder im Preis, und dadurch hat sie auch ihren Käufer. Sie muß aber der Kundschaft richtig vorgeführt und angeboten werden. Die Verkaufsorganisation soll nicht die Aufgabe haben, eine besondere Marke zu „forcieren“, sondern sie soll der Kundschaft, ebenso wie es die Leipziger Messe tut, zeigen, was Deutschland an Maschinen bietet, den Kunden allenfalls sachlich beraten, was für den jeweiligen Zweck am besten ist, und sie soll dafür sorgen, daß der Auftrag nach Deutschland kommt.

Selbstverständlich muß schon eine Auswahl getroffen werden, um die für den Markt geeigneten Maschinen anzubieten, aber an sich sollte jedem leistungsfähigen Betrieb die Möglichkeit geboten werden, an der Verkaufsorganisation teilzunehmen. Man stelle sich einmal in Johannesburg oder in Bombay oder Sydney, in Toronto oder in Buenos-Aires eine ständige Ausstellung deutscher Werkzeugmaschinen vor, auf der man, wie auf der Leipziger Messe, wenn auch nicht in diesem gewaltigen Umfang, Werkzeugmaschinen, wie sie die Kundschaft braucht, im Betrieb besichtigen kann. Dort müßten auch Monteure und Ersatzteile zur Verfügung stehen, und der Kundschaft müßten ohne langwierige Korrespondenzen sofort Angebote abgegeben werden können. Die neuesten Errungenschaften unseres Werkzeugmaschinenbaues müßten gezeigt werden, um Interesse dafür zu wecken. Eine solche Verkaufsorganisation, die bisher von keinem andern Lande eingerichtet wurde und wohl auch auf lange Sicht nur von nationalsozialistisch denkenden Betriebsführern aufgebaut werden kann, würde allein durch ihr Dasein eine Sehenswürdigkeit sein und eine ungeheure Werbewirkung haben.

Schon aus Wißbegier würde diese Maschinenschau von den ausländischen Betriebsführern, Ingenieuren und Meistern besucht werden. Man würde sich dort Rat und Auskunft holen, was immer ein Zeichen des Vertrauens ist und die Grundlage des Verkaufs bildet. Eine solche mit einem Kundendienst verbundene Ausstellung würde eine ungemein größere Anziehungskraft und Verkaufskraft haben, als sie von einer noch so großen Zahl einzelner Vertreter, die nur auf ihre Kataloge angewiesen sind, erzielt werden könnte.

Und wenn auch die andern Gattungen des Maschinenbaues, z. B. der Kraftmaschinen, Bergbaumaschinen, landwirtschaftlichen Maschinen usw., in ähnlicher Weise arbeiten würden, warum sollten nicht in den maßgebenden ausländischen Industrie- und Wirtschaftszentren „Häuser der deutschen Technik“ entstehen, die würdig der deutschen Industrie sind und somit auch für ganz Deutschland und seine Leistungsfähigkeit werben! Dadurch würde der Verkauf deutscher technischer Erzeugnisse auch eine kulturelle Aufgabe erfüllen und die Achtung vor Deutschland, das solche Zustände bringt, erhöhen. Dann könnten in wirkungsvollster Weise auch richtige Werbemaßnahmen, Filmvorführungen der deutschen Technik, sachliche Vorträge über die deutschen Leistungen usw. durchgeführt werden, die — sämtlich in den Dienst der deutschen Ausfuhr gestellt — zugleich neue Freundschaftsbande anknüpfen und das Verständnis für das neue Deutschland in taktvollster Weise wecken.

In einen solchen Rahmen, der ganz natürlich im Auslandskunden Achtung und Vertrauen erweckt, kann auch die Mitarbeit bisheriger guter und tüchtiger Vertreter eingespannt werden. Diese haben dann sogar ein wesentlich leichteres Arbeiten, weil sie nunmehr den erforderlichen Rückhalt haben. Der eine oder andere mag vielleicht denken: „Der Starke ist am mächtigsten allein!“ Er wird aber bald einsehen, daß dieses Wort nicht für ihn gilt, weil er allein nur ein Zwerg ist, und daß für ihn der Verkauf wesentlich leichter ist, wenn er seine Kunden in das „Haus der deutschen Technik“ führen kann, wo er mehr zeigen kann als nur seinen Katalog. Eine derartige Verkaufsorganisation wird weit mehr Bedarfsfälle in Bearbeitung nehmen können, da die Kunden dann auch selber kommen und nicht immer erst mühsam ausfindig gemacht werden müssen. Man könnte einwenden, daß derartige Verkaufsorganisationen sehr viel Mittel, besonders für die Anlaufzeit erfordern. Überlegt man aber einmal, wieviele Mittel heute zersplittert und dadurch umsonst angewandt werden, welche Verluste durch Preisnachlässe täglich getragen werden, und wieviele Aufträge und Devisen uns täglich verlorengehen, weil unsere Ausfuhrarbeit an methodischen Fehlern krankt und unzulänglich ist, dann dürfte wohl der Schluß gezogen werden, daß es besser ist, mit gemeinsamer Kraft einmal solche Verkaufsorganisationen aufzuziehen. Dies kann

am besten derjenige erfassen, der selbst im Ausland gegen die starken amerikanischen und englischen Verkaufsorganisationen mit unzureichenden Mitteln hat ankämpfen müssen und so oft hat zusehen müssen, wie der Auftrag nur mangels einer Mustermaschine und des fehlenden „service“ oder unzulänglicher Werbemittel verlorengeht. Entgangene Aufträge sind auch Verluste, die nur nicht ziffernmäßig in Erscheinung treten, weil sie nie in den Geschäftsbüchern und Bilanzen verbucht werden. Nur die Reichsbank und unser Einfuhrhandel spüren es, wenn die Deviseneingänge zu wünschen übriglassen.

Wenn die bisher zersplitterten Mittel einmal zusammengefaßt eingesetzt würden, dann könnten schon bei gutem Willen und im Geiste nationalsozialistischer Zusammenarbeit wirksame Verkaufsorganisationen in den ausländischen Absatzgebieten aufgebaut und mit der Zeit immer weiter ausgebaut werden. Und da sich diese Mittel auf viele Schultern einer heute sehr gut beschäftigten und entsprechend verdienenden Industrie verteilen, so würden sie leicht tragbar für den einzelnen sein und eine Kapitalanlage für die Zukunft bilden. Abzuwarten, bis die Geschäftslage wieder schlechter oder die Verdienste wieder schmaler geworden sind, um dann über Nacht neue Absatzgebiete gegen eine bereits eingeführte starke ausländische Konkurrenz zu erschließen, wäre sicher nicht klug.

Schwieriger als die Beschaffung der Mittel ist die Personenfrage; denn man dürfte nicht in den Fehler verfallen, Theoretiker oder Bürokraten mit dem Aufbau und der Leitung derartiger Organisationen im Ausland zu betrauen. Dazu gehören unabhängige Persönlichkeiten mit Auslands- und Verkaufserfahrungen, mit technischem und kaufmännischem Geist, Sprachkenntnissen und auch Kenntnissen der ausländischen Mentalität. Eine Organisation allein ist nur soviel wert wie der führende Kopf; kann doch ein ungeeigneter Mann auch die beste Organisation bald lahmlegen, wenn er sie nicht zu lebendiger Arbeit und somit zum Erfolg zu bringen versteht. Zum Glück haben wir in den Kreisen unserer Auslandsingenieure, Exporteure und ausländischen Vertreter geeignete Persönlichkeiten, die man nur ausfindig machen und für die neuen und großen Aufgaben begeistern muß. Ohne Begeisterung gelingt keine große Aufgabe. Auch zum Aufbau und zur Steigerung unserer Ausfuhr gehört ein gewisses Maß Begeisterung und Weitblick, der auch die künftigen Möglichkeiten erkennt. Nie hätte man sonst die fernen Kontinente entdeckt! Gewiß sind viele Schwierigkeiten zu überwinden — vielleicht mehr bei uns als draußen an der Exportfront — ehe diese neuen Ausfuhrwege verwirklicht werden können. Aber wir sind ja ein Volk von Technikern und Organisatoren, und wir sind auch als Nationalsozialisten dazu erzogen worden, neue Aufgaben mit neuen Methoden zu bewältigen, so groß und schwierig sie uns auch anfänglich erschienen. Die Zeit für die Gemeinschaftsarbeit in der Ausfuhr ist reif!

[3692]

<b>Inhalt</b>	Seite
<b>Aufsatzteil:</b>	
Akkord, Leistungs- oder Kontroll-Lohn? Von Dipl.-Ing. Erich K upke VDI . . . . .	33
Der Auslandsabsatz der deutschen Kraftfahrzeugindustrie . . . . .	40
London, seine Bewohner, sein Verkehr und seine Industrie. Von Geh. Regierungsrat Wernecke . . . . .	41
Die Energiegrundlage der neuen Slowakei . . . . .	46
Archiv für Wirtschaftsprüfung:	
Grundsätze der Kostenrechnung. Von Dr. Freitag . . . . .	47
<b>Wirtschaftsberichte:</b>	
Die deutsche Wirtschaft im Januar 1939. Von Dr.-Ing. Otto Bredt . . . . .	47
Wirtschaftskennzahlen . . . . .	51
Ernährungswirtschaft . . . . .	51
Länderberichte . . . . .	53
<b>Wirtschaftsrecht:</b>	
Zur Gewerbesteuerpflicht der Vertreteringenieure. Von Dr. W. Zemlin . . . . .	54
Steuerfreiheit von Abgangsschädigungen. Von Walter Meyer . . . . .	55
<b>Schrifttum:</b>	
Wehrwirtschaft . . . . .	56
Verkehr . . . . .	56
Energiewirtschaft . . . . .	56
Vertrieb . . . . .	57
Länderberichte . . . . .	57
Jahrbücher . . . . .	57
Aus andern Zeitschriften . . . . .	58
<b>Industrieller Vertrieb:</b>	
Neue Wege in der Maschinenausfuhr. Von G. A. Langen . . . . .	58