



5

Stätten deutscher Arbeit: In der Stahlformgießerei des Werkes Hattingen (Ruhr) der Ruhrstahl A. G., Witten

Technik und Wirtschaft

Zeitschrift für Wirtschaftskultur

Neuzeitliche Arbeitsvorbereitung

Sinnvolle Arbeitsvorbereitung muß genau der Eigenart und den besonderen Bedürfnissen des Betriebs angepaßt sein, um Zeit- und Materialverluste zu verhindern und durch ein Höchstmaß Sicherheit und Schnelligkeit für reibungslosen Ablauf des Fabrikationsprozesses zu sorgen.

Kennzeichnend für die Arbeitsvorbereitung mit ADREMA ist deshalb der Grundgedanke unseres Organisationssystems, jedem Betrieb seine für ihn günstigste Form der Arbeitsvorbereitung zu geben, also alle Formulare (Teilelisten nebst Durchschlägen, Material-Entnahmescheine, Arbeitsbegleitkarten, Laufkarten, Akkordzettel usw.) nach betriebsmäßig bedingten, einheitlichen Richtlinien gleichartig und fehlerfrei zu beschriften.

Vieljährige praktische Erprobung in Betrieben jeder Art und Größe erwies den Wert einer durch ADREMA gesteuerten Arbeitsvorbereitung, wenn es gilt, sorgsam kalkulierte Erzeugungspläne in zwangsläufiger Ordnung und Übersicht schnell, zuverlässig und unbedingt fehlerfrei durchzuführen.



Welche Einsatzform der ADREMA-Organisation Ihrer Arbeitsvorbereitung zu höchster Leistung und Wirtschaftlichkeit verhilft, ist nur nach genauer Untersuchung und Prüfung Ihrer besonderen Bedürfnisse zu entscheiden. Bitte, verlangen Sie dazu Druckschrift 29 oder am besten unverbindliche und kostenfreie Rücksprache mit einem unserer fachgeschulten Mitarbeiter!

ADREMA Maschinenbau G.m.b.H., BERLIN NW 87

Neue Erkenntnisse und Anregungen für die Ausgestaltung der Energieversorgung

geben die Erörterungen der Wiener Weltkraft-Konferenz 1938, welche in Kürze als

Gesamtbericht der Weltkraftkonferenz Teiltagung Wien 1938

erscheinen. Die programmäßig vorgesehenen Gebiete erstrecken sich auf die in den Bänden 2 bis 6 enthaltenen fünf Abteilungen und verteilen sich wie folgt:

- Band 1. **Allgemeines und Index.** Etwa 160 Seiten, gebunden RM 5,—.
- Band 2. **Energieversorgung der Landwirtschaft.** Etwa 1026 Seiten, gebunden RM 40,—.
- Band 3. **Energieversorgung des Gewerbes.** Etwa 805 Seiten, gebunden RM 40,—.
- Band 4. **Energieversorgung der Haushalte.** Etwa 1026 Seiten, gebunden RM 40,—.
- Band 5. **Energieversorgung der öffentlichen Beleuchtung.** Etwa 462 Seiten, gebunden RM 20,—.
- Band 6. **Energieversorgung der elektrischen Bahnen.** Etwa 417 Seiten, gebunden RM 20,—.
- Band 7. **Querschnittsberichte aus mehreren Abteilungen.** Etwa 200 Seiten, gebunden RM 10,—.

Vorbestellpreis des Gesamtwerkes RM 125,—. Festpreis nach Erscheinen (voraussichtlich Juni 1939) RM 150,—.

Die eingereichten Berichte und die Beiträge zu den Wechselreden werden in der Sprache des Vortragenden veröffentlicht. Jeder Band enthält außerdem einen Generalbericht in allen drei Konferenzsprachen: Deutsch, Englisch und Französisch.

Bezug — auch zum Vorbestell-Preis — durch jede Buchhandlung.

VDI-VERLAG · GMBH · BERLIN NW 7

Die Spannenrechnung im Dienste der Verkaufsleitung

Von ALFRED FROWEIN, Wuppertal-Elberfeld

Das industrielle Rechnungswesen hat sich bisher vor allen Dingen mit dem inneren Bereiche des industriellen Betriebes und hier wiederum insbesondere mit dem der Herstellung befaßt. Eine Fülle von Formen und Wegen der Planung und Prüfung im Dienste der Leitung sind hier im Verlaufe der letzten Jahrzehnte in allen Wirtschaftsgruppen entwickelt und ausgebaut worden.

Nicht minder wichtig, wemgleich infolge seiner Eigenart rechnerisch wesentlich schwieriger zu erfassen, ist der Bereich der Handlung und hier wiederum der des Verkaufs, dessen planmäßige und überwachte Handhabung nur zu oft erst den Erfolg eines Unternehmens ermöglicht.

Wir haben bereits in früheren Heften zu diesem neuen und so bedeutungsvollen Gebiete des industriellen Rechnungswesens eine Reihe von Beiträgen gebracht. Wir geben heute zu dieser Frage einem Praktiker auf diesem Gebiete das Wort, der an leitender Stelle vor allem die gesamte Absatzentwicklung seines Unternehmens gestaltet und sich dabei für alle seine Entscheidungen und Maßnahmen des Werkzeuges einer neuzeitigen Rechnung bedient.
Die Herausgeber

Einleitung

Für jeden Unternehmer ist es von großer Bedeutung, die Einwirkung eines jeden einzelnen Geschäftsvorfalles auf den Gesamterfolg des Unternehmens zu kennen. In den nachfolgenden Ausführungen soll ein Teilgebiet, nämlich die Überwachung der Leistung und des Erfolges des „Außendienstes“ beim Verkauf behandelt werden. Die Beispiele sind auf ein Unternehmen der Nahrungs- und Genußmittelindustrie abgestellt, welches in erheblichem Ausmaße mit Großabnehmern arbeitet.

Für die Verkaufsleitung ist es wichtig, nicht nur die Leistung und den Erfolg des gesamten Außendienstes festzustellen. Sie muß auch, um auf die Gesamt-Leistung und auf den Gesamterfolg einwirken zu können, die Leistung und den Erfolg in den einzelnen Verkaufsgebieten bzw. die Leistung und den Erfolg der einzelnen Reisenden und Vertreter kennen.

Das Werkzeug hierfür ist die Leistungs- und Erfolgsrechnung der einzelnen Reisenden und Vertreter. Um falsche Auffassungen zu vermeiden, sei ausdrücklich betont, daß es sich bei dieser Rechnung darum handelt, festzustellen, welchen Erfolg die einzelnen Reisenden und Vertreter für das Unternehmen, also nicht etwa für sich selber in Gestalt von Provisionen usw. erzielen. Die Erfolgsrechnung der einzelnen Reisenden und Vertreter ist also die Erfolgsrechnung des Außendienstes beim Verkauf.

1. Die Spannenrechnung als Grundlage

Als Grundlage für die Erfolgsrechnung des Außendienstes dient die Art der Kalkulation. In dem hier geschilderten Fall wird wie folgt kalkuliert: Die gesondert berechneten Herstellkosten eines jeden Artikels werden von dem Listenpreis des betreffenden Artikels abgezogen. Daraus ergibt sich

dann derjenige Betrag, der zur Deckung der Handlungskosten, der Erlösschmälerungen und des Nutzens verbleibt. Bezieht man diesen Betrag auf den Listenpreis, so erhält man die sogenannte Spanne in Prozent zum Listenpreis. Multipliziert man die Spanne jedes einzelnen Artikels mit dem in diesem Artikel gemachten oder zu machenden Umsatz zum Listenpreis, so fällt die sogenannte Spannedeckung an, d. h. der Betrag, den der Verkauf durch den Umsatz in jedem einzelnen Artikel als Teilbetrag zur Deckung der Handlungskosten, der Erlösschmälerungen und des Nutzens liefert.

Beispiel:

	RM
Herstellkosten	93,50
Listenpreis	170,00
Deckung für Handlungskosten, Erlösschmälerungen und Nutzen	76,50

Diese 76,50 RM sind = 45 % des Listenpreises, und diese 45 % bedeuten die „Spanne“ des betreffenden Artikels.

Es kommt nun darauf an:

1. zu prüfen, ob die in der Kalkulation gemachten Ansätze für die Herstellkosten sich mit den tatsächlichen Herstellkosten decken, und
2. festzustellen, ob die bei dem Verkauf der verschiedenen Artikel erzielte Spannedeckung ausreicht, um die Handlungskosten und Erlösschmälerungen zu decken und einen angemessenen Betrag für den Nutzen übrig zu lassen.

Auf Punkt 1 soll im Rahmen dieser Ausführungen nicht eingegangen werden, da die Reisenden und Vertreter mit den Herstellkosten nichts zu tun haben.

Zu Punkt 2 ist folgendes zu bemerken: In der Kostenstatistik sind die Handlungskosten nach den Hauptabteilungen der Handlung wie folgt zu zergliedern:

1. die Kosten des Verkaufs
2. die Kosten der Reklame
3. die Kosten der Verwaltung.

Die Verkaufskosten ihrerseits sind — wiederum nach Abteilungen bzw. Arbeitsstellen — zu unterteilen in:

- a) die Kosten des Innendienstes (Verkaufszentrale usw.)
- b) die Kosten des Außendienstes (Reisende, Vertreter usw.)

Für beide Abteilungsgruppen fallen die Kosten im einzelnen getrennt nach Kostenarten, wie z. B. Gehälter einschl. soziale Abgaben, Provisionen, Reise- und Autospesen, Porto usw., in der bekannten Weise an.

Die Kosten des Außendienstes zu Ziffer b ergeben zusammen mit den Erlösschmälerungen einschl. Debitorenverluste die Gesamtbelastungen des Außendienstes im Verkauf, die wir für die Feststellung des Erfolges der Reisenden und Vertreter benötigen.

Die Erlösschmälerungen (Rabatte, Umsatzprämien, Rückvergütungen, Mindererlöse aus Verkäufen unter Listenpreis usw.)¹⁾ werden durch die Umsatzstatistik ermittelt, in welcher der durch Multiplikation der verkauften Mengen mit den

¹⁾ In den nachfolgenden Erläuterungen werden — aus internen Firmengründen, die hier nicht von Interesse sind — unter Erlösschmälerungen nur diese Erlösschmälerungen im engeren Sinne verstanden.

jeweiligen Listenpreisen errechnete Umsatz zu Listenpreisen dem tatsächlich erzielten Umsatz (Nettoumsatz) gegenüber zu stellen ist. Diese Rechnung hat sowohl für die Gesamtfirma als auch für jeden einzelnen Reisenden und Vertreter zu erfolgen.

Will man nun die Erfolgsrechnung für einen bestimmten Zeitraum durchführen, so ist es zunächst erforderlich, für diesen Zeitraum

1. den Gesamtumsatz zu Listenpreisen
2. die Kosten des Außendienstes
3. die Erlösschmälerungen
4. die Debitorenverluste

für die Gesamtfirma und für die einzelnen Reisenden und Vertreter festzustellen.

Es soll hier angenommen werden, daß der Gesamtumsatz in dem betreffenden Zeitraum 1 000 000 RM betrug, und daß sich die Gesamtbelastungen des Außendienstes wie folgt zusammensetzen:

Kosten des Außendienstes	36 000 RM	= 3,60 %
Erlösschmälerungen	182 000 RM	= 18,20 %
Debitorenverluste	2 000 RM	= 0,20 %
	220 000 RM	= 22,00 %

vom Umsatz zu Listenpreisen.

Sodann ist die in dem betreffenden Zeitraum erzielte Durchschnittsspanne zu errechnen, sowohl für die Gesamtfirma als auch für die einzelnen Reisenden und Vertreter. Wie das Kalkulationsbeispiel zeigt, ist die Spannendeckung in RM für jeden einzelnen Artikel aus der Kalkulation zu ersehen. Wenn man nun die in den einzelnen Artikeln verkauften Mengen mit den entsprechenden Spannendeckungen in RM multipliziert und die dadurch erhaltene Spannendeckung in RM für die verkauften Mengen durch den Umsatz zu Listenpreisen dividiert, erhält man die erzielte Durchschnittsspanne.

Beispiel:

	a	b	c	d
	RM	RM	RM	RM
1. 185000 kg Artikel A	zu 200	370 000	76,00	140 600
2. 100000 Kartons Artikel B	zu 350	350 000	154,00	154 000
3. 40000 Kartons Artikel C	zu 700	280 000	388,50	155 400
		1 000 000		450 000

Anmerkung:

- a) Listenpreis für 100 Einheiten (kg, Kartons)
- b) Umsatz zum Listenpreis
- c) Spannendeckung in RM für 100 Einheiten
- d) Gesamt-Spannendeckung in RM.

Bei dem Artikel 1 beträgt die Spanne also 38 %, bei Artikel 2: 44 %, bei Artikel 3: 55,5 %. Die Durchschnittsspanne errechnet sich mit 45 %.

Zur Deckung der gesamten Handlungskosten, der Erlösschmälerungen und des Nutzens würden also zur Verfügung stehen:

45 % von 1 000 000 RM = 450 000 RM
davon würde der Außendienst erfordern:

22 % von 1 000 000 RM = 220 000 RM
so daß für den Innendienst im Verkauf, die Reklame, Verwaltung und den Nutzen übrigbleiben:

23 % von 1 000 000 RM = 230 000 RM

Die Kosten des Innendienstes im Verkauf, der Reklame und Verwaltung lassen sich ohne weiteres aus der Kostenstatistik feststellen. Angenommen, diese würden 180 000 RM = 18 % von 1 000 000 RM betragen, so würden 50 000 RM = 5 % für den Nutzen übrigbleiben.

Das Bestreben der Firmenleitung muß dahin gehen, einen ausreichenden Nutzen zu erzielen. Wird dieser nicht erzielt, müssen Überlegungen einsetzen, wie ein höherer Nutzen herausgewirtschaftet werden kann. Hierfür benötigt die Firmenleitung ein Zahlenmaterial, welches ihr gestattet, den Hebel an der richtigen und erfolversprechenden Stelle anzusetzen. Bei den nachfolgenden Überlegungen soll erstens angenommen werden, daß in der Herstellung ohne Gewinn und Verlust gearbeitet wurde, und zweitens sollen die Möglichkeiten, durch verbesserte Fabrikationsverfahren die Herstellkosten zu senken und damit die Spanne zu verbessern, unbeachtet bleiben. Es soll davon ausgegangen werden, daß die Spannen, die sich aus den Kalkulationen ergeben, ausreichen müssen, um die gesamten Handlungskosten und Erlösschmälerungen zu decken und einen angemessenen Nutzen zu erzielen.

Wird ein solcher Nutzen nicht erzielt, so muß untersucht werden, ob

1. Ersparnisse erzielt werden können
 - a) bei den Kosten des Innendienstes im Verkauf, der Reklame und Verwaltung,
 - b) bei den Kosten des Außendienstes im Verkauf (Reisende und Vertreter),
 - c) bei den Erlösschmälerungen und Verlusten an Debitoren;

2. eine bessere Durchschnittsspanne erzielt werden kann. Da in dieser Abhandlung lediglich die Erfolgsrechnung des Außendienstes zu behandeln ist, soll die Möglichkeit, Ersparnisse bei den Kosten des Innendienstes usw. zu Ziffer 1 zu machen, ausgeschaltet werden. Wir wollen uns nur mit den Kosten des Außendienstes im Verkauf, den Erlösschmälerungen, den Verlusten an Debitoren und mit der Durchschnittsspanne beschäftigen. Die Skontoabzüge der Kunden beim Bezahlen der Rechnungen sind hier wissentlich nicht in die Erlösschmälerungen einbezogen worden, damit nicht die Belastungen eines Vertreters dadurch höher werden, daß seine Kunden prompt, aber unter Ausnutzung des Kassaskontos bezahlen. Die Skontoabzüge werden also im Innendienst verrechnet.

Der Erfolg des Außendienstes für die Gesamtfirma und für die einzelnen Reisenden und Vertreter ist nun derart zu ermitteln, daß man zuerst einmal von der erzielten Durchschnittsspanne die Kosten des Innendienstes im Verkauf, der Reklame und Verwaltung sowie den zu erzielenden Nutzen abzieht. Man erhält dann diejenige Summe (Spannendeckung) bzw. denjenigen Prozentsatz (Spanne), die zur Deckung der Gesamtbelastungen des Außendienstes zur Verfügung stehen. Der Unterschied zwischen dieser Deckungssumme und den tatsächlichen Gesamtbelastungen des Außendienstes ist der „Erfolg“ (+ oder -).

Die Erfolgsrechnung der Gesamtfirma würde unter Zugrundelegung der angenommenen Zahlen wie folgt aussehen:

	RM	%
Umsatz zu Listenpreisen	1 000 000	100,0
Erzielter Umsatz	818 000	81,8
Erlösschmälerungen	182 000	18,2
Debitoren Verluste	2 000	0,2
Kosten Außendienst	36 000	3,6
Gesamt-Belastungen Außendienst	220 000	22,0
Durchschnitts-Spannendeckung	450 000	45,0
./. Kosten Innendienst usw.	180 000	18,0
	270 000	27,0
./. Nutzen	50 000	5,0
Deckung für Belastungen Außendienst	220 000	22,0
Tatsächliche Belastungen Außendienst	220 000	22,0
Erfolg Außendienst	+ - 0	+ - 0

2. Die Leistungs- und Erfolgsüberwachung im Außendienste des Verkaufs

Der Erfolg der einzelnen Reisenden und Vertreter ergibt sich in einfachster Weise aus den Abweichungen seiner Zahlen von den Durchschnittszahlen der Gesamtfirma²⁾.

Die vorstehende Erfolgsrechnung für die Gesamtfirma ist also für jeden einzelnen Reisenden und Vertreter durchzuführen. Nachstehend ein Beispiel:

	Vertreter		
	A	B	C
Umsatz zu Listenpreisen	500 000,00	300 000,00	200 000,00
Erzielter Umsatz	398 600,00	245 400,00	174 000,00
Erlösschmälerungen in RM	101 400,00	54 600,00	26 000,00
Erlösschmälerungen in %	20,28	18,20	13,00
Debitorenverluste in RM	400,00	600,00	1 000,00
Debitorenverluste in %	0,08	0,20	0,50
Kosten in RM	15 000,00	10 800,00	10 200,00
Kosten in %	3,00	3,60	5,10
Gesamtbelastungen in RM	116 800,00	66 000,00	37 200,00
Gesamtbelastungen in %	23,36	22,00	18,60
Spannendeckung in RM	215 000,00	135 000,00	100 000,00
./. Kost. Innendienst usw.	115 000,00	69 000,00	46 000,00
Deckg. Außendienst in RM	100 000,00	66 000,00	54 000,00
Belastungen wie oben	116 800,00	66 000,00	37 200,00
Erfolg in RM	-16 800,00	+ 0	+16 800,00
Spannendeckung in %	43,00	45,00	50,00
./. Kosten Innendienst usw. in %	23,00	23,00	23,00
Deckg. Außendienst in %	20,00	22,00	27,00
Belastungen wie oben in %	23,36	22,00	18,60
Erfolg in %	- 3,36	+ 0	+ 8,40

Die kritische Beleuchtung dieser Erfolgsrechnung zeigt, daß sich die Zahlen des Vertreters B überall mit den Zahlen der Gesamtfirma decken, so daß er mit + — 0 abschneidet. Die Zahlen der Vertreter

	A	C
zeigen folgende Abweichungen:		
Erlösschmälerungen	+ 2,08 %	- 5,20 %
Verluste an Debitoren	- 0,12 %	+ 0,30 %
Kosten	- 0,60 %	+ 1,50 %
Gesamtbelastungen	+ 1,36 %	- 3,40 %
Spannendeckung	- 2,00 %	+ 5,00 %
Erfolg	- 3,36 %	+ 8,40 %

Die Erfolgsrechnung ergibt, daß die Vertreter A und C unter verschiedenen gelagerten Voraussetzungen arbeiten. Bei dem Vertreter A zeigen erstens der große Umsatz, zweitens die hohen Erlösschmälerungen, drittens die geringeren Kosten, daß dieser Vertreter in sehr starkem Ausmaße mit Großabnehmern arbeitet. Auch die Tatsache, daß er eine gegen-

²⁾ Man kann die Erfolgsermittlung dadurch vertiefen und individuell gerechtfertigter gestalten, daß man — selbstverständlich immer im Rahmen der Gesamtfirma — den einzelnen Reisenden und Vertretern in bezug auf Umsätze, Spannen, Kosten, Erlösschmälerungen usw. Summen oder Sätze vorgibt, die der unterschiedlichen Lage der einzelnen Verkaufsbezirke angepaßt sind. Da eine derartige Rechnung nach dem Grundsatz der Budgetkontrolle jedoch eine ganze Reihe von Vorarbeiten verlangt, soll auf ihre Darstellung hier verzichtet werden, um so mehr, da die Klarlegung des hier behandelten Verfahrens dadurch nicht beeinträchtigt wird.

über dem Durchschnitt um 2 % geringere Spanne erzielt hat, unterstreicht diese Annahme. Bei dem Vertreter C zeigen erstens der kleine Umsatz, zweitens die geringeren Erlösschmälerungen und drittens die höheren Kosten, daß er in starkem Ausmaße mit dem Kleinhandel arbeitet. Dadurch war er in der Lage, bessere, in der Spanne günstig liegende Artikel zu verkaufen.

Die Verhältnisse, unter denen die einzelnen Vertreter arbeiten müssen, werden oft recht verschiedenartig sein, und deshalb wird man gut tun, den einzelnen Reisenden und Vertretern je nach der Lage ihres Verkaufsgebietes und je nach der Art der von ihnen zu bearbeitenden Kundschaft von einander abweichende Sätze vorzugeben²⁾.

Für welche Zeitabschnitte man derartige Erfolgsrechnungen durchführen soll, hängt von den praktischen Möglichkeiten ab, die sich hierfür arbeitsmäßig bei den verschiedenen Firmen ergeben. Ideal würde es sein, wenn man täglich an Hand der Rechnungskopien jede einzelne Rechnung nach folgenden Gesichtspunkten auswerten würde:

1. Man errechnet den Rechnungsbetrag zu Listenpreisen und stellt beim Vergleich mit dem tatsächlichen Rechnungsbetrag die Erlösschmälerungen fest.
2. Man errechnet die mit den berechneten Waren erzielte Durchschnittsspanne.
3. Man ordnet die Rechnungen nach Absatzgebieten bzw. nach Reisenden und Vertretern und macht täglich eine Aufstellung nach folgendem Muster:

Datum:

Vertreter	Umsatz		Erlösschmälg.		Spannendeckg.	
	Listenpreis	Erzielt	in RM	in %	in RM	in %
A						
B						
C						
usw.						
Insgesamt						

Aus dieser Zusammenstellung würde die Verkaufsleitung täglich sowohl für die Gesamtfirma als auch für die einzelnen Reisenden und Vertreter feststellen können, welcher Umsatz erzielt wurde, welche Rabatte usw. gegeben wurden, und welche Spanne erzielt wurde.

Sowohl für die Gesamtfirma als auch für jeden einzelnen Vertreter würden dann in einer Monatszusammenstellung die Ergebnisse der einzelnen Tage einzutragen sein.

Wo eine derartige tägliche Aufstellung arbeitsmäßig auf Schwierigkeiten stößt, kann man auch auf Grund von statistischen Ermittlungen die Monatsergebnisse unmittelbar ermitteln. Und schließlich kann man sich auch auf die Errechnung innerhalb größerer Zeitabschnitte (Viertel-, Halb- und Ganzjahre) beschränken. Man wird auch dann noch wertvolle Einblicke gewinnen, die für die Leitung des Verkaufs von höchster Bedeutung sind.

An Hand solcher Zusammenstellungen kann dann die Erfolgsrechnung im Außendienste des Verkaufs unschwer durchgeführt werden.

3. Die Nutzenanwendung für die zukünftige Absatzentwicklung

Bei der Auswertung des Zahlenmaterials wird die Verkaufsleitung ihr Augenmerk vor allem auf folgende Punkte zu richten haben:

a) auf die Art und Höhe des Gesamtumsatzes und des Umsatzes der einzelnen Reisenden und Vertreter. Reine Verlagerungen in der Höhe des Umsatzes innerhalb der einzelnen Verkaufsbezirke haben naturgemäß dann auf die Erfolgsrechnung des gesamten Außendienstes keinen Einfluß, wenn die Belastungen sich in demselben Verhältnis verlagern und die Spannendeckung insgesamt unverändert bleibt.

Trotzdem sind derartige Verlagerungen für die Beurteilung der Leistung der einzelnen Reisenden und Vertreter, die Entwicklungsmöglichkeiten der einzelnen Bezirke, die Gängigkeit der einzelnen Artikel usw. von großer Bedeutung. Es kommt also niemals etwa nur auf die Feststellung an, ob und inwieweit sich die Art und Höhe des Gesamtumsatzes verändert, sondern auch darauf, wie er sich in seiner örtlichen und artlichen Zusammensetzung verlagert hat.

Wichtig ist zu beachten, daß ein Reisender mit dem höchsten Umsatz darum noch nicht für die Firma den besten Erfolg erzielt, ebenso wie umgekehrt ein Reisender mit niedrigem Umsatz noch nicht unvorteilhaft arbeiten muß. Ein Vertreter mit günstigen Erfolgszahlen, aber bescheidenen Umsätzen mag einem Unternehmer nur einen kleinen Erfolg bringen. Ein Vertreter mit hohen Umsätzen, aber ungünstigen Erfolgszahlen kann demgegenüber verlustbringend sein. Sein Verkaufsergebnis drückt dann den Gesamterfolg im Außendienst des Unternehmens herab.

Man muß also stets sämtliche Zahlen einer Nachprüfung unterziehen, wenn man die Ergebnisse der einzelnen Reisenden und Vertreter richtig beurteilen will. Will man das Gesamtergebnis im Außendienst, den Erfolg, noch verbessern, so muß man versuchen, entweder die Umsätze der Vertreter mit guten Erfolgszahlen zu steigern oder die Erfolgszahlen der Vertreter mit großen Umsätzen zu verbessern.

b) auf die Durchschnittsspanne. Wenn die Durchschnittsspanne des gesamten Außendienstes gesunken ist, wird man zuerst einmal untersuchen, ob die Spanne allgemein bei allen Vertretern gesunken ist, oder aber das Absinken darauf zurückzuführen ist, daß bei einzelnen Vertretern eine geringere Durchschnittsspanne erzielt wurde.

Im ersten Falle kann das Absinken der Spanne durch ein von der Verkaufsleitung selbst neu herausgegebenes Verkaufsprogramm entstanden sein. Vielleicht ist die Ursache in einem neu herausgebrachten Artikel mit schlechter Spanne und großen Umsätzen zu suchen. Dann würde die Verkaufsleitung zuerst einmal zu ergründen haben, ob gegebenenfalls die Umsätze durch diesen Artikel in einem Ausmaße gesteigert wurden, daß die Einbuße durch das Absinken der Durchschnittsspanne an anderer Stelle (Kosten des Innendienstes oder dgl.) wieder ausgeglichen wird.

Vielleicht hat sich der Verkauf aber auch ganz allgemein auf einen oder mehrere Artikel mit besonders schlechter Spanne verlagert. Hierüber gibt die Umsatzstatistik einwandfrei Auskunft. In diesem Falle muß die Verkaufsleitung von oben herab durch Änderung des Verkaufsprogrammes oder durch entsprechende allgemein gültige Verkaufsrichtlinien Wandel schaffen. Die Verkaufsleitung kann z. B. die zu verkaufenden Artikel auf Grund der Spannen in mehrere Klassen einteilen. Sie kann Vorschriften erlassen, daß bestimmte Anteile der Gesamtverkäufe auf die einzelnen Artikelklassen entfallen müssen u. a. m. Derartige Vorschriften werden bei denjenigen Reisenden und Vertre-

tern, bei denen man fortlaufend eine schlechte Durchschnittsspanne, z. B. infolge Vernachlässigung der günstiger liegenden Artikel, feststellt, zu einer Notwendigkeit.

Bei derartigen Vorschriften ist selbstverständlich stets streng darauf zu achten, daß sie nicht gegen die z. Z. geltenden Gesetze oder Verordnungen verstoßen.

c) auf die Erlösschmälerungen. Infolge verschiedener behördlicher Anordnungen ist es z. Zt. nicht oder nur unter bestimmten Voraussetzungen möglich, Ersparnisse bei den Erlösschmälerungen dadurch zu erzielen, daß man z. B. den Verkauf verlagert und in verstärktem Ausmaße den Kleinhandel beliefert. In vielen Fällen geht auch eine evtl. Ersparnis bei den Erlösschmälerungen durch erhöhte Verkaufskosten sowohl im Außendienst als auch im Innendienst wieder verloren. Die Verkaufsleitung muß aber unbedingt darauf achten, daß die Erlösschmälerungen nicht fortgesetzt steigen.

Eine Steigerung der Erlösschmälerungen tritt häufig dadurch ein, daß einzelne Reisende und Vertreter ihren Umsatz durch besondere Preiszugeständnisse oder die Einräumung erhöhter Rabatte zu erhöhen suchen, ohne daß sie hierzu berechtigt sind, oder ohne daß die betreffenden Kunden eine ausreichende Gegenleistung bieten. Es ist daher von größter Bedeutung, daß die Verkaufsleitung gerade die Höhe der Erlösschmälerungen bei den einzelnen Reisenden und Vertretern ständig im Auge behält.

d) auf die Debitorenverluste. Auch nach dieser Richtung hin ist eine dauernde Überwachung der einzelnen Reisenden und Vertreter sehr wichtig.

e) auf die Kosten im Außendienste des Verkaufs. Da, wo die Verkäufer gegen feste Provisionssätze arbeiten, wird das prozentuale Verhältnis der Kosten zum Umsatz immer gleichbleiben. In diesem Falle ist die Kostenfrage von untergeordneter Bedeutung, vorausgesetzt, daß angemessene Provisionssätze gezahlt werden.

Wichtig wird jedoch die Überprüfung der Kosten in den Fällen, wo feste Gehälter, feste Reisespesen, Autozuschüsse usw. gezahlt oder den Reisenden bzw. Vertretern Einkommen in einer bestimmten Höhe garantiert werden müssen. Hier ist von der Verkaufsleitung laufend zu prüfen, ob die gezahlten Beträge in einem angemessenen Verhältnis zu dem erzielten Umsatz stehen.

Eine in diesem Sinne durchgeführte und ausgewertete Erfolgsrechnung des Außendienstes ermöglicht es der Verkaufsleitung, den Verkauf nach allen Richtungen hin zu überwachen. Sie zeigt der Verkaufsleitung klar und deutlich, wo eingesetzt werden muß, um ein nicht zufriedenstellendes Geschäftsergebnis zu verbessern. Sie bietet darüber hinaus aber auch der Leitung die Möglichkeit, den Außendienst im Rahmen des Gesamtunternehmens — im einzelnen wie im ganzen — so zu entwickeln, wie es nach Lage von Markt und Betrieb das Ziel der Firma verlangt.

Selbstverständlich erfordert die Einführung einer derartigen Verkaufsleitung den Einsatz von Arbeit und den Aufwand von Kosten. Beides macht sich jedoch bezahlt, sofern sich die Ermittlung des zur Verwendung gelangenden Zahlenmaterials in den für die Größe der betreffenden Firma angemessenen Grenzen bewegt.

[3833]

Aus der Praxis der Arbeitsbewertung

Ein Beitrag zur Frage der Lohngestaltung
Von Dr. sc. pol. KURT PENTZLIN, Hannover

Bramesfeld regte in der Schlußbetrachtung seiner Untersuchung über die „Bewertung der Arbeitsschwierigkeit und des menschlichen Leistungsgrades“¹⁾ an, daß anschließend an solche allgemeinen Darstellungen „eine möglichst große Zahl von praktischen Versuchen, im Betriebe zu einer klaren und tragfähigen Staffelnachleistung zu kommen“, durchgeführt werden müßten. Ich folge dieser Anregung und bringe, da wirklich noch sehr selten — abgesehen von den Arbeiten von H. Walter, O. Gautzsch, H. Stein, O. Eifler, J. E. Walters, Bedaux und der vorbildlichen, in Gemeinschaftsarbeit der amerikanischen Industrie entstandenen Schrift von Riedel²⁾ — dargestellt worden ist, wie sich die Bewertung von Arbeitsvorgängen in der Betriebspraxis zweckmäßig durchführen läßt, den ausführlichen Bericht der Bewertung aller Arbeitsvorgänge eines mittleren Betriebes der Verbrauchsgüterindustrie mit rd. 2000 Gefolgschaftsmitgliedern. Damit nehme ich gleichzeitig zu dem entsprechenden Abschnitt D (Fragen 47 bis 51) des Fragebogens Stellung, den ich im Maiheft 1938 von Techn. u. Wirtsch. unter dem Titel „Fragen der Lohngestaltung“ veröffentlicht habe.

1. Die Sammlung und Sichtung der Arbeitsarten und Arbeitsvorgänge

Die für diesen Betrieb geltende Tarifordnung bot, wie fast alle andern auch, keine genügende Unterlage für eine Arbeitsklassifizierung, da sie nur nach Facharbeitern, Angelernten, Hilfsarbeitern und Frauen unterscheidet, also eine für die Vielseitigkeit eines modernen Betriebes nicht ausreichende, zu grobe Gruppierung aufweist.

[Die historisch gewordene Differenzierung der Lohnhöhe der verschiedenen Arbeiterkategorien ist auch insofern „ungerecht“, als sie stets die neuen Berufe oder Gewerbe, vor allem in spät erschlossenen Industriegebieten, aus Selteneits- oder Anreizgründen relativ zu hoch bewertet³⁾.

Um nur die relativ wichtigsten Arbeitsvorgänge des Betriebes zu bewerten, ging man von den Arbeitsarten und -vorgängen aus, wie sie auf den täglichen Lohnkarten bzw. Akkordzetteln anfielen. Von einer typischen Lohnwoche (typisch in bezug auf die arbeitsmäßige Struktur der Gesamtfabrikation) wurden sämtliche Lohnzettel vorgenommen und für die einzelnen Tage die Stunden je Arbeitsgang erfaßt und zu Wochensummen addiert. Aus dieser Zusammenstellung wurden nun die rd. 70 wichtigsten Arbeitsgänge herausgegriffen, und zwar geschah die Auswahl nach folgenden Gesichtspunkten. Ein Arbeitsgang wurde nur dann als wichtig angesehen, wenn in dem Betrieb mindestens 10 Personen ständig damit beschäftigt sind; außerdem mußten die ausgewählten Arbeitsvorgänge auch die für den Betrieb typischsten sein. Diese Auswahl geschah ohne Rücksicht darauf, ob die einzelnen Arbeiten in Zeit- oder in Stücklohn oder nach irgendeiner andern Lohnform ausgeführt wurden. Denn mangelnde Akkordfähigkeit im strengen Sinn des direkten Stücklohmes sollte ja nicht dazu führen, daß möglichst viele Arbeiten Zeitlohnarbeiten bleiben und so nur im Tarifgrundlohn entlohnt werden. Die Arbeitsbewertung sollte vielmehr mithelfen, auch für solche Arbeitsvorgänge eine andere Form der Leistungsentlohnung zu finden.

1) Techn. u. Wirtsch. 31 (1938) S. 177 ff.
2) J. W. Riedel, Wage Determination, Ann Arbor, Michigan 1937.
3) Vgl. z. B. die Tabelle auf S. 40 ff. des Jahrbuches 1937 des Arbeitswissenschaftlichen Institutes der Deutschen Arbeitsfront.

2. Die „Bewertung“ der Arbeit

Bevor die Bewertung von Arbeitsarten zum Zwecke der Klassifizierung oder Rangordnung beginnen konnte, mußte die Entscheidung darüber herbeigeführt werden, ob sie auf dem Wege der Punktwertung oder der Gruppierung (d. h. durch ein Einordnen in vorher zu bildende Gruppen gleichartiger oder gleich schwerer Arbeiten) vorgenommen werden sollte. Maßgebend dafür, daß die ausgewählten 70 Arbeitsgänge in diesem Falle einer Punktwertung unterworfen wurden, war vor allem die Vielseitigkeit der Fertigung und der Wunsch nach einer möglichst großen Genauigkeit. Diese Arbeitsvorgänge — es handelte sich, da eben Industriearbeiten bewertet werden sollten, um überwiegend körperliche Arbeiten; Schreibarbeiten und ähnliche Arbeitsvorgänge blieben in diesem Zusammenhang vorläufig außer acht — wurden mit Punkten bewertet, und zwar nach den in fünf Gruppen zusammengefaßten Bewertungsgesichtspunkten (Aufstellung 1), die nur geringfügig von den schon in der Literatur bekannten abweichen.

Aufstellung 1. Bewertungsgesichtspunkte

1.	2.	3.	4.	5.
Körperliche Anstrengung	Geistige Anforderung	Erfahrung	Daueranspannung	Besondere Bedingungen
Schwere Arbeit Schnelligkeit Geschicklichkeit Vielseitigkeit Ausdauer Stehende Arbeit	Verantwortung Übersicht Selbstständigkeit Zuverlässigkeit Genauigkeit Urteilsfähigkeit	Anlern-dauer Übung Kompliziertheit Allg. Kenntnisse	Bandarbeit Monotone Arbeit Festgel. Tempo Gruppenarbeit Masch. Bedienung	Hitze Kälte Staub Schmutz Lärm Unfallgefährdung
Punkte: 0 bis 20	0 bis 30	0 bis 15	0 bis 15	0 bis 20

Die Wahl der Worte erfolgte ausschließlich unter dem Gesichtspunkte der Brauchbarkeit für Ideenassoziation und unter Berücksichtigung des in dem betreffenden Betrieb üblichen Wortschatzes. Sie vernachlässigte ganz bewußt die an sich logisch notwendige zweipolige Bewertung (nämlich vom arbeitenden Menschen einerseits und von der Arbeitssituation und ihren Anforderungen andererseits). Es kam also weniger darauf an, daß vom rein logischen Standpunkt alle Anforderungen oder Bewertungsgesichtspunkte nebengeordnet werden konnten, sondern vielmehr auf Verständlichkeit, d. h. darauf, daß allen Bewertern klar und bewußt war, was mit den einzelnen Worten gemeint war, daß sie also Hinweise darauf enthielten, woran sie beim Bewerten zu denken hatten.

Für die Anforderungen oder Eigenschaften der Gruppe 1 konnten im Höchsthalle 20 Punkte gegeben werden, für Gruppe 2 bis zu 30, Gruppe 3 bis zu 15, Gruppe 4 bis zu 15 und Gruppe 5 bis zu 20 Punkten. Ein einzelner Arbeitsvorgang konnte also im Ganzen höchstens 100 Punkte erhalten. Die Entscheidung darüber, eine wie hohe Punktzahl den verschiedenen Gruppen zugeteilt werden kann, muß selbstverständlich vorher auf Grund genauer Überlegungen erfolgen. Und je nachdem, wie der einzelne Betrieb geartet ist (arbeits- oder kapitalintensiv z. B.), und wie er belohnen will, wird die Akzentverlagerung von Gruppe zu Gruppe verschieden sein. Der Ansehen der Überbetonung der geistigen Anforderungen und der Erfahrung in diesem Betriebe z. B.

erklärt sich dadurch, daß die ganze Arbeitsgestaltung seit längerer Zeit auf möglichst weitgehende Zurückdrängung der körperlichen Arbeit ausgerichtet ist. Und die in diesem Betriebe häufig vorkommende Bandarbeit machte eine besonders starke Berücksichtigung der in der Gruppe 4 zusammengefaßten Bewertungsgesichtspunkte notwendig.

An der praktischen Durchführung der Bewertung selbst waren rd. 30 Personen beteiligt, und zwar Mitglieder der Betriebsleitung, Betriebsassistenten, Abteilungsleiter, Meister, Vorarbeiter und Vorarbeiterinnen. Die Bewertung erfolgte für einen großen Teil dieser Personen gemeinsam. Jeder einzelne Arbeitsvorgang wurde beschrieben; und dabei wurde auf die bei der Bewertung besonders zu berücksichtigenden Anforderungen oder Eigenschaften hingewiesen. Bei der ins einzelne gehenden Beschreibung des Arbeitsvorganges sollte jeder Bewerter sich die Griffolge und die gesamte Arbeitssituation möglichst lebendig vergegenwärtigen können. Um jedoch zu starke Suggestivwirkungen beim Beschreiben möglichst auszuschließen, hatte jeder Beteiligte Gelegenheit, eine lückenhafte oder übertreibende Darstellung sofort zu berichtigen.

Anschließend schrieb jeder Teilnehmer nach seiner eigenen persönlichen Ansicht für die einzelnen Gruppen der Bewertungsgesichtspunkte eines bestimmten Arbeitsvorganges die ihm richtig oder zulässig erscheinende Punktzahl auf einen Vordruck, der in der waagerechten Kopfspalte die fünf Gruppen der Bewertungsgesichtspunkte, in der senkrechten Vorspalte die zu bewertenden Arbeitsvorgänge aufwies.

Durch das gemeinsame Bewerten und durch die Beteiligung eines größeren Kreises sollte eine möglichst hohe Objektivität gesichert werden, und es zeigte sich auch, daß das Zusammenwirken mehrerer Fachleute und Sachkenner, die mit der gleichen Absicht, in einheitlicher Ausrichtung und mit dem Willen, möglichst unparteiisch zu sein, an die Bewertung herangingen, eine erstaunlich hohe Übereinstimmung der Beurteilung ergab⁴⁾.

Daneben wurden die gleichen Vordrucke auch noch andern Meistern oder Vorarbeitern gegeben, die die Bewertung getrennt vornehmen sollten. Außerdem wurden schließlich noch einige Gefolgschaftsmitglieder herangezogen, die im Laufe einer langen Betriebszugehörigkeit mehrere Arbeitsvorgänge ausgeführt hatten, also ein begründetes Urteil über die Arbeitsbeanspruchung abgeben konnten.

Die Additionen aller Punkte eines Bewerter für z. B. „Körperliche Anstrengung“ und „Besondere Bedingungen“ und das Inbeziehungsetzen beider oder mehrerer Summen zueinander zeigten leicht, ob bei einzelnen Bewertern — bewußt oder unbewußt — der eine oder andere Gesichtspunkt über- oder unterbewertet wurde. Selbstverständlich wurde allen nach dem gemeinsamen Werten noch die Gelegenheit zur Korrektur gegeben.

3. Die Auswertung der Ergebnisse

Die Auswertung der Ergebnisse bestand zunächst darin, daß die Quersumme der Bewertung je Person für alle bewerteten Arbeitsgänge errechnet wurde. Man hatte dadurch also die Gesamtpunktzahl, die eine der bewertenden Personen einer Arbeit gab. Die Bewerter, die einen Arbeitsgang nicht kannten, übergingen selbstverständlich diesen bei der Bewertung. Auffällige Sinnfehler wurden gestrichen bzw. berichtigt. Anschließend wurde der Durchschnitt für einen Arbeitsgang aus

den Bewertungen aller Teilnehmer ermittelt, und zwar in der Form, daß für jeden Arbeitsgang eine Aufstellung angefertigt wurde. In der waagerechten Kopfspalte waren wieder die fünf Gruppen der Bewertungsgesichtspunkte aufgeführt, in der senkrechten dagegen die Namen der an der Bewertung beteiligten Personen, deren Bewertungen des betr. Arbeitsganges in die für die einzelnen Eigenschaften vorgesehenen Spalten eingetragen wurden. Ein Vergleich der Summe der Punkte, die ein Bewerter einer Eigenschaft bei den einzelnen Arbeitsvorgängen zugestand, zeigte — wenn auffällige Unterschiede vorhanden waren — daß vielleicht die eine oder andere Eigenschaft nicht richtig beschrieben war, oder daß Flüchtigkeitsfehler unterlaufen waren.

In jeder Liste wurden die Bewertungen derjenigen Personen besonders beachtet, die den betreffenden Arbeitsvorgang am besten kannten oder ihn sogar lange Zeit selbst ausgeführt hatten, und zwar unter dem doppelten Gesichtspunkt, daß einmal leicht die Gefahr der Überschätzung der eigenen Arbeit auftrat, daß andererseits aber Gesichtspunkte bewertet waren, die den andern, fernerstehenden Bewertern u. U. entgangen waren.

Die Prüfung der Bewertungen zeigte auch, daß manche Arbeitsvorgänge für Bewertungszwecke unterteilt werden mußten; denn es wurde z. B. sehr oft bewertet „von 10 bis 15“ Punkte, je nachdem, ob die Arbeit am Band erfolgte oder nicht. Die vorausgehende Auswahl war also in solchen Fällen nicht eindeutig genug gewesen; und gleichartige Arbeiten sind ja durchaus nicht immer in allen Abteilungen eines Betriebes auch gleich schwere Arbeiten.

Nachdem für jeden Arbeitsgang ein Punktwert festgelegt war, wurden die einzelnen Werte größtmäßig geordnet. Das Ergebnis war eine Rangordnung, wobei in dem hier beschriebenen Falle der geringste Wert 12 und der höchste 96,5 Punkte war.

Zum Zwecke der Anwendung dieser auf Punktwertung beruhenden Rangordnung für die Lohnbestimmung wurden die gefundenen Wertetafeln graphisch dargestellt, d. h.: Auf Millimeterpapier wurden auf der Abszissenachse die einzelnen Arbeitsvorgänge ihrem Werte nach aufgetragen, links beginnend mit dem höchsten Wert. Die Abstände zwischen den einzelnen Arbeitsgängen waren gleich. Die Werte für die einzelnen Arbeitsgänge wurden nun in dieses Koordinatensystem eingetragen und die sich an einzelnen Stellen ergebenden Zusammenballungen der Werte zu möglichst wenigen Gruppen zusammengefaßt (durch Einkreisung). Und es ergab sich, daß die zu einer Gruppe zusammengefaßten Arbeiten auch häufig wesensverwandt waren.

Alle andern Arbeitsgänge (außer den 70 von der Punktwertung erfaßten), die unregelmäßig vorkommen oder von nur wenigen Personen ausgeführt werden (rd. 80 weitere Arbeitsvorgänge), wurden in kleinem Kreise nach bewertet bzw. den graphisch gefundenen Gruppen zugeordnet. Anschließend wurden dann alle Arbeitsgänge der Reihenachse und in Gruppen geordnet. Hierbei wurde der Gesamtwert und seine Aufteilung nach Punkten für die einzelnen Eigenschaften festgehalten und für spätere Vergleichszwecke aufgehoben.

Diesen unabhängig von der bestehenden Lohnregelung entstandenen Gruppen gleich hoher Arbeitsvorgänge wurden im Rahmen des tariflich gegebenen Verdienstspielraumes Verdienstklassen (in % auf Tariflohn) gegenübergestellt, und zwar als Richtzahlen für die

⁴⁾ Vgl. z. B. auch W. Höffken: Leistungslohn und Arbeiterauslese. Rundschau deutscher Technik 1939, Heft 12.

in dieser Gruppe zu erwartenden Durchschnittsverdienste. Denn obwohl bei jeder Zeitvorgabe der Verdienstspielraum — von wesentlichen Unterschieden der Leistungsstreuung abgesehen — verhältnismäßig gleich sein sollte⁵⁾, kann und muß der Durchschnittsrichtsatz für die Verdienste an den verschiedenen Arbeitsvorgängen ranggeordnet, also verschieden hoch sein.

Anschließend wurde ein Vergleich mit der letzten (mehrere Jahre zurückliegenden) Arbeitsbewertung durchgeführt, der zeigte, daß die in der Zwischenzeit durchgeführte Arbeitsrationalisierung eine gewisse Umwertung insofern verursacht hatte, als ein Teil der früheren Arbeitsvorgänge fortgefallen war, die verbliebenen jedoch z. T. durch neuentstandene in ihrer Bedeutung verdrängt wurden.

Aus der Rangordnung sämtlicher isolierten Arbeitsgänge des ganzen Betriebes wurden die Arbeitsgänge für jede Abteilung zusammengefaßt mit ihren gefundenen Werten und bisherigen Durchschnittsverdiensten und die Auswirkung der Bewertung in den Abteilungen festgestellt. Gegebenenfalls erfolgte hier eine zusätzliche berichtigende Bewertung vom Abteilungsgesichtspunkt aus. Man konnte so falsch liegende Verdienste einzelner Arbeitsvorgänge einer Betriebsabteilung korrigieren.

Allerdings steht dem Bestreben jeder Betriebsführung, nachweisbare erhebliche Leistungsunterschiede oder -anforderungen verschieden hoch zu belohnen, sonderbarerweise eine Tendenz gegenüber, die oft aus der Gefolgschaft heraus geäußert wird, nämlich Lohndifferenzierungen in kleinen oder auch größeren Gruppen wieder auszugleichen, also das Lohnniveau der Gruppe „um des lieben Friedens willen“ zu nivellieren, wenn sie nicht gerade auf bedeutende Unterschiede in Lehrberufen mit sehr langer Ausbildungsdauer zurückzuführen sind.

Durch die Schaffung solch eines bestimmten Rangordnungsverhältnisses aller Arbeitsarten eines Betriebes und durch das Anpassen der Durchschnittsverdienste dieser Arbeitsarten an eine nicht proportionale, aber entsprechende Lohnskala ist es möglich, gerechte und leicht begründbare Aufstiegsmöglichkeiten zu schaffen; nämlich insofern, als wesentliche Lohnerhöhungen nur durch Versetzungen in Arbeitsgruppen mit erhöhten Leistungsansprüchen möglich sind.

„Erkenne ich in einer der unteren Gruppen den Spitzenarbeiter, so wird er auch in der nächsthöheren Gruppe Großes leisten, allerdings nur, wenn er auch den dortigen höheren Anforderungen an die Fähigkeiten gewachsen ist, nicht nur bei größerer Geschwindigkeit der Arbeit. Es wird also nur der Arbeiter sich in die höhere Gruppe einsetzen lassen, der dort die Aussicht hat, wieder über den Mittelverdienst hinauszukommen. Der nur schnelle, aber nicht besonders begabte Arbeiter wird auch besser in derselben Gruppe bleiben und dort seinen guten Verdienst erreichen. Ich erhalte so eine natürliche Auslese. Jeder, der weiterkommen will und die Begabung dazu hat, wird sich nach der höheren Gruppe drängen. Umgekehrt werde ich auch die Arbeiter, die immer an der unteren Grenze ihrer Gruppe bleiben, versuchen, in einer niederen Gruppe einzusetzen, damit sie dort auch einmal mittlere Verdienste erreichen und nicht an ihrer Fähigkeit und Brauchbarkeit verzweifeln“⁶⁾.

4. Die Bewertung des arbeitenden Menschen

Der in diesem Falle gewählte Weg der Arbeitsbewertung, die rein an der Arbeit und ihren Anforderungen ausgerichtet ist, schließt natürlich nicht aus, daß auch der einzelne Arbeiter gewertet werden kann, und daß in besonderen Fällen in der Entlohnung eine seinem Werte für das Unternehmen entsprechende zusätzliche Anerkennung zum Ausdruck kommt.

Aufstellung 2. Muster eines Fragebogens

Bericht I/II

Abtlg.: Nr. Name:

Eingetreten am: Alter: Jahre.

Abzugeben am: an Betriebsbüro II

Mit welchen Abteilungsarbeiten beschäftigt:

.

Zutreffendes unterstreichen.

1. Sauberkeit:
Kleidung: *sehr sauber* — *sauber* — *unsauber*
Körperpflege: *sauber* — *schmuddlig* — *unsauber*
Arbeitsplatz: *ordentlich* — *unordentlich*
2. Charakter:
Verträglichkeit: *still* — *verträglich* — *unverträglich* — *zänkeisch*
Zuverlässigkeit: *zuverlässig* — *unzuverlässig*
Unterordnung: *unterwürfig* — *leicht* — *schwer* — *widersprechend*
3. Auffassungsgabe:
Anstelligkeit: *sehr intelligent* — *gut* — *lernt mittel-mäßig* — *schwer*
Wendigkeit: *vielseitig* — *stellt sich gut um* — *stellt sich schwer um*
Geschicklichkeit: *sehr gewandt* — *mittelmäßig* — *ungeschickt*
4. Körperliche Leistungsfähigkeit:
Schnelligkeit: *sehr gut* — *gut* — *ausreichend* — *kommt nicht mit*
Ausdauer: *sehr hoch* — *hält durch* — *läßt bald nach* — *für Bandarbeit ungeeignet*
Schwerarbeit: *für leichte und schwere Arbeit geeignet* — *nur für leichte* — *nur für schwere* — *für keine von beiden*
5. Arbeitswilligkeit:
Fleiß: *sehr fleißig* — *gibt sich Mühe* — *bequem* — *faul*
Interesse: *sehr interessiert* — *durchschnittlich* — *gleichgültig* — *drückt Leistung*
6. Eignung für unsere Fabrikarbeit (auch in andern Abteilungen):
sehr gut — *gut* — *genügend* — *evtl. in andern Abtlg.* — *überhaupt nicht*

., den

Unterschrift vom
Abteilungsleiter:

Betriebsbüro

Der auf solche Weise geschaffene Tatbestand, daß für ein und dieselbe Arbeit unter Umständen zwei verschieden hohe Löhne gezahlt werden, ist aber nur dann tragbar, d. h. er wird nur dann von der Gefolgschaft als gerecht empfunden, wenn der höher entlohnte Arbeiter auf Grund einer viel besseren Ausbildung und größeren Spezialerfahrung insofern

⁵⁾ Vgl. Kupke, Akkord, Leistungs- oder Kontrolllohn? Techn. u. Wirtsch. 32 (1939) S. 34.

⁶⁾ W. Höffken, a. a. O.

wertvoller ist, als er gegebenenfalls vielseitiger und selbständiger eingesetzt werden kann.

Bei der Lohnfestsetzung auf Grund von Zeitstudien muß nicht nur der Rangplatz der gemessenen Arbeit im Gesamtzusammenhang aller Arbeitsarten des Betriebes bekannt sein, sondern es ist auch notwendig, daß der Zeitnehmer eine möglichst genaue Kenntnis über das allgemeine Persönlichkeits- und Leistungsbild des beobachteten, die Arbeit ausführenden Arbeiters hat.

Da dieser persönlichen Kenntnis aber in Großbetrieben natürliche Grenzen gesetzt sind und es jedem Betriebspraktiker bekannt ist, wie ungern und unvollkommen Vorgesetzte ein schriftlich ins einzelne gehendes Urteil über Gefolgschaftsmitglieder abgeben, kann ein sorgfältig ausgearbeiteter, auf alle psychologischen Hemmungen Rücksicht nehmender Fragebogen viel helfen (Aufstellung 2), wie er sich in mehreren Großbetrieben schon bewährt hat.

[3838]

Steuerliche Aktivierungspflicht für Fertigungsgemeinkosten

Von Dr. jur. HERBERT KOEHLER, Berlin,
Rechtsanwalt und Fachanwalt für Steuerrecht

Nach § 133 Aktiengesetz dürfen bei der Berechnung der Herstellungskosten bekanntlich in angemessenem Umfang Abnutzungen und sonstige Wertminderungen sowie angemessene Teile der Betriebs- und Verwaltungskosten eingerechnet werden, die auf den Zeitraum der Herstellung entfallen, wobei Vertriebskosten jedoch nicht einzubeziehen sind. Diese auch im allgemeinen Handelsrecht anerkannte *Kann*-vorschrift wurde in letzter Zeit von den Finanzbehörden vielfach in eine *Muß*-vorschrift umgedeutet, d. h. es wurde steuerlich eine Aktivierung der Gemeinkosten verlangt. Insbesondere hat Staatssekretär *Fritz Reinhardt* diese Auffassung in seinem Werk „Buchführung, Bilanz und Steuern“ Bd. I S. 135 vertreten (vgl. auch *Reinhardt-Gebhardt* „Handbuch der steuerlichen Betriebsprüfung“ Berlin 1938, Bd. 2 S. 173).

Der Reichsfinanzhof hat in älteren Urteilen die Verpflichtung, Abschreibungen und Gemeinkosten in die Herstellungskosten einzubeziehen, teils bejaht (z. B. RStBl. 1927 S. 210; 1930 S. 346) teils verneint (RStBl. 1931 S. 307). Mit Rücksicht darauf, daß seit dem letztgenannten, die Aktivierungspflicht also ablehnenden Urteil keine neue höchstrichterliche Entscheidung auf diesem Gebiet ergangen war, die Praxis der Finanzbehörden andererseits im vorgeschilderten Sinne vorgeht, entstand in letzter Zeit in dieser Hinsicht eine starke Unsicherheit. Nunmehr hat auf Veranlassung des Reichsfinanzministers der große Senat des Reichsfinanzhofes in einem kürzlich veröffentlichten Gutachten vom 4. Februar 1939 zu dieser Frage wie folgt Stellung genommen:

„Der Große Senat tritt der Auffassung des Reichsministers der Finanzen darin bei, daß die Fertigungsgemeinkosten zu den Herstellungskosten im Sinn des § 6 EStG gehören. Auf die Frage, welche Kosten im einzelnen zu den Fertigungsgemeinkosten gehören, einzugehen, hält der Senat nicht für angebracht, zumal zu dieser im einzelnen sehr schwierigen Frage nicht ohne eingehende Vorarbeiten und nur an der Hand bestimmter Fälle Stellung genommen werden könnte. Die Vertriebskosten gehören aber nicht zu den Herstellungskosten (vgl. Aktiengesetz § 133 Ziff. 1 letzter Absatz).“

Es ist davon auszugehen, daß § 6 EStG, soweit darin nichts anderes bestimmt ist, kein Wahlrecht dem Steuerpflichtigen gewährt. Die Anschaffungs- und Herstellungskosten, der Teilwert usw. stellen bestimmte Ansätze dar, deren Feststellung im einzelnen Fall allerdings gelegentlich schwierig sein mag. Es gibt nach dem Gesetz nur einen Ansatz für Herstellungskosten und nur einen Teilwert. Die Herstellungskosten sind ohne Rücksicht darauf, wie in der Handelsbilanz verfahren ist, in die Steuerbilanz einzusetzen (§ 5 Satz 2 EStG).

Nun war vor der Aktienrechtsnovelle vom 19. September 1931 umstritten, ob die Gemeinkosten überhaupt aktiviert werden dürfen (vgl. *Schlegelberger-Quassowski*, Aktiengesetz zu § 133 I D. 2 a S. 621). Vielleicht hat die Unklarheit dieser Frage dazu beigetragen, daß der Reichsfinanzhof in dem Urteil vom 9. Januar 1931 (RStBl. 1931 S. 307) ausgesprochen hat, daß die Fertigungsgemeinkosten bei Bewertung

der selbsterzeugten Warenvorräte zwar berücksichtigt werden können, ihre Berücksichtigung aber nicht erzwungen werden kann. Für das Urteil vom 9. Januar 1931 wird ebenso wie für das Urteil vom 6. Februar 1930 (RStBl. 1930 S. 346) der Gesichtspunkt auch nicht ohne Einfluß gewesen sein, daß die Abgrenzung der Fertigungsgemeinkosten Schwierigkeiten verursachen kann, und daß auch leicht bei Schätzung dieser Kosten Meinungsverschiedenheiten zwischen Finanzamt und Steuerpflichtigen hervortreten können, wodurch sich eine gewisse Unsicherheit der Bilanzierung ergeben kann.

Nachdem nunmehr durch die Aktienrechtsnovelle und durch das Aktiengesetz § 133 klargestellt ist, daß die direkten und die indirekten Kosten zusammen die Herstellungskosten der Ware ergeben, und ausdrücklich dem Kaufmann gestattet worden ist, bei Berechnung der Herstellungskosten die Fertigungsgemeinkosten einzurechnen, kann heute kein Streit mehr darüber bestehen, daß die Herstellungskosten die Fertigungsgemeinkosten mitenthalten. Wenn die Aktienrechtsnovelle und das Aktiengesetz den Gewerbetreibenden nicht zwingen, die Fertigungsgemeinkosten bei der Bewertung einzurechnen, so entspricht das dem Standpunkt des Handelsrechts, dem Kaufmann bezüglich der Niedrigerbewertung möglichste Freiheit zu belassen. Für die Auslegung des § 6 EStG wird aber davon auszugehen sein, daß das EStG 1934 den Begriff „Herstellungskosten“ im Sinn des durch die Aktienrechtsnovelle von 1931 gestalteten kaufmännischen und handelsrechtlichen Gebrauchs gewährt hat (vgl. auch die amtliche Begründung zu § 6 EStG 1934, RStBl. 1935 S. 38, wonach unter Herstellungskosten alle auf die Herstellung verwendeten Kosten zu verstehen sind). Hiernach sind die Fertigungsgemeinkosten in die Herstellungskosten einzurechnen.

Wenn nun seit dem Einkommensteuergesetz 1934 die Fertigungsgemeinkosten zu den Herstellungskosten zu rechnen sind, so hätten sie zum erstenmal in der Schlußbilanz 1934 angesetzt werden müssen. Da die Finanzverwaltung damals auf dieser Ansetzung nicht bestanden hat, erscheint es dem Gesetzeswillen am ehesten entsprechend, wenn die Fertigungsgemeinkosten bereits in den Bilanzen von 1934 ab nachträglich angesetzt werden, um zu verhüten, daß durch die Ansätze etwa erst für 1938 infolge Änderung der Steuertarifsätze usw. im ganzen gesehen, eine zu hohe oder zu niedrige Veranlagung erfolgt. Gemäß § 1 StAnpG ist dem Steuerpflichtigen deshalb für die erste, unter Ansetzung der Fertigungsgemeinkosten erfolgende Veranlagung, das Recht einzuräumen, auch die Anfangsbilanz dieses Jahres entsprechend zu berichtigen. Dieses Recht kann ihm aber nur zugestanden werden, wenn er gemäß § 94 AO seine Zustimmung dazu gibt, daß auch die früheren Veranlagungen von 1934 ab in der Art berichtet werden, daß in der Schlußbilanz die Fertigungsgemeinkosten angesetzt werden.

Wie sich bereits aus dem Ersuchen des Reichsministers der Finanzen vom 13. November v. J. ergibt, bezieht sich dieses Gutachten nur auf die Herstellungskosten, nicht auch auf die Anschaffungskosten. Bei den Anschaffungskosten können die Gemeinkosten nicht eingerechnet werden.“

Wenn durch dieses bedeutsame Gutachten des Reichsfinanzhofes die Aktivierungspflicht für Fertigungsgemeinkosten auch grundsätzlich bejaht wird, so bleibt doch von Fall zu Fall immer noch die entscheidende Frage offen, welche Kostenteile im einzelnen hierzu gehören. Hierbei wird einmal darauf zu achten sein, daß bei der Aktivierung keine Kosten, die das laufende Jahr zu tragen hat, dem folgenden Jahr zu Last zu schreiben sind (z. B. die jahresanteilig zu

verteilenden Abschreibungen). Weiterhin dürfen auch keine Gewinne vorweggenommen werden, was nach der ständigen Rechtsprechung auch steuerlich unzulässig ist. Hierbei wiederum wird der Aufbau des Kostengefüges des Unternehmens, der Anteil der proportionalen und fixen Kosten, die Höhe des Umsatzes bzw. der für die Deckung der fixen Kosten entscheidende Ausnutzungsgrad eine Rolle spielen. So können z. B. fixe Kostenbestandteile nach Überschreitung desjenigen Umsatzgrades, der zu ihrer Deckung führt, nicht mehr zu den Herstellungskosten geschlagen werden, da sie von dieser Grenze ab den Gewinnbildungssatz erhöhen und insoweit also als vorweggenommener Gewinnanteil weder nach Handelsrecht noch nach Steuerrecht aktiviert werden dürfen.

Diese Fragen sowie die vom Reichsfinanzhof zugelassene Aufrollung des ganzen Aktivierungsproblems bis zum Jahre 1934 zurück werden in vielen Fällen von den Steuerpflichtigen einer besonders sorgfältigen Bearbeitung bedürfen. Von den Finanzbehörden darf im Interesse einer reibungslosen Erledigung dieser oft recht schwierig gelagerten Fälle erwartet werden, daß sie entsprechend den bereits oben zitierten Ausführungen von Reinhardt-Gebhardt „Handbuch der steuerlichen Betriebsprüfung“ Bd. 2 S. 173 „nicht allzu peinlich verfahren“, „dem Willen des Unternehmers einen gewissen Spielraum lassen“ und „Änderungen nur dann vornehmen, wenn die Ermittlung der Herstellungskosten grobe Unrichtigkeiten enthält“.

[3826]

ARCHIV FÜR WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

Das Entwerfen der Planung

Ein Beitrag zur Planung des Industrieunternehmens

Von Dr.-Ing. OTTO BREDT, Berlin

In den beiden letzten Jahrgängen unsrer Zeitschrift habe ich im „Archiv für Wirtschaftsprüfung“ unter dem zusammenfassenden Titel „Beiträge zur zwischenbetrieblichen Gemeinschaftsarbeit der gewerblichen Wirtschaft“ wichtige Aufgabengebiete des industriellen Rechnungswesens behandelt. Dabei bin ich im Augustheft 1938 (Seite 222 ff.) auch bereits auf den allgemeinen Aufbau und die allgemeinen Zusammenhänge der Planung eingegangen, ohne jedoch ihre Gestaltung und Handhabung im einzelnen näher erläutert zu haben.

Bei der Bedeutung, die gerade heute und aller Wahrscheinlichkeit nach auch zukünftig der Planungsgedanke für die Weiterentwicklung unsrer industriellen Unternehmen und Wirtschaftsbetriebe hat, erscheint es mir notwendig, die bei der Planung auftretenden Fragen und zu lösenden Aufgaben in einer besonderen Beitragsreihe einer vertieften Untersuchung zu unterziehen.

Im Zusammenhange hiermit sind gleichzeitig die Gesichtspunkte zu klären, die grundsätzlich bei der Wahl des Planungsverfahrens Beachtung finden sollten. Dabei wird sich dann auch kurz darlegen lassen, welche praktischen Möglichkeiten eine zweckentsprechend gestaltete und gehandhabte Planung — in Verbindung mit den drei andern Hauptgruppen des industriellen Rechnungswesens, der Buchhaltung, Statistik und Kalkulation — der Leitung eines Unternehmens in allen ihren Teilen bietet.

Wie die in den beiden letzten Jahrgängen veröffentlichte Beitragsreihe stützen sich auch diese Arbeiten über die Planung des Industrieunternehmens nicht etwa nur auf wissenschaftliche Überlegungen. Die hier zu schildernden Verfahren sind in der praktischen Arbeit erprobt und auf Grund praktischer Erfahrung entwickelt worden.

Zum besseren Verständnis der Darlegungen werde ich den Aufbau und Werdegang der Planung selbst an Hand eines zusammenhängenden Zahlenbeispiels näher erläutern.

1. Ausgang und Skizze

Bevor ich auf den eigentlichen Ansatz der Planung eingehen kann, muß ich zunächst drei Grundsätze herausstellen, die mir als Ausgang bei der Gestaltung und Handhabung der Planung in allen ihren Entwicklungsstufen bedeutsam erscheinen.

- a) Im Brennpunkt der Planung muß die Bestimmung des Absatzes stehen.
- b) Der Ansatz der Planung im einzelnen muß auf Mengengrundlagen erfolgen.

- c) Bei der Durchführung der Planung müssen unbedingt die wertmäßigen Zusammenhänge des Gesamtunternehmens Berücksichtigung finden.

Die folgenden Ausführungen sollen diese drei Grundsätze kurz erläutern.

Zu a). Es versteht sich von selbst, daß der festzulegende Absatz nicht nur schlechthin „gewollt“, sondern auf Grund sorgfältiger Untersuchungen und Überlegungen auch als „praktisch erzielbar“ vorausgesetzt werden kann. Ob man im einzelnen den der Planung zugrunde zu legenden Absatz günstiger oder ungünstiger einschätzt, ist teils Veranlagungssache (Optimist oder Pessimist von Natur!), teils hängt es von der Einstellung des Unternehmens zur Lage und Entwicklung seines Wirtschaftszweiges usw. ab.

Zur Bestimmung des zu erzielenden Absatzes gibt es naturgemäß keine durchaus genauen Messungsverfahren. Jedes Verfahren, auch das in der Untersuchung weitestgehende, baut auf Annahmen auf, die stets in der Person des Untersuchenden und in der Eigenart des zu Untersuchenden begründet liegen.

Die Verfahren, die hier zur Anwendung gelangen können, sind der Fachwelt bekannt. Der einfachste Weg ist, daß man sich auf die Ermittlungen einer mehr oder weniger weit ausgebauten Auftrags- und Umsatzstatistik stützt und die Ergebnisse der allgemeinen Statistik, die Erhebungen und Berichte des eigenen, im Außendienst eingesetzten Verkaufspersonals, die Nachrichten oder Auskünfte der eigenen Kundschaft und Verbraucherschaft u. a. m. zur Vertiefung des zahlenmäßigen Einblicks der eigenen Statistik verwendet.

Mit derartigen zweckentsprechend gesammelten und sinnvoll ausgewerteten Zahlen und Daten läßt sich bereits in weitgehendem Maße eine Untersuchung und Durchleuchtung des eigenen Absatzes und Marktes durchführen. Wer weiter gehen will, kann eine solche Durchforschung ausbauen, Sonderermittlungen anstellen und auch fernerliegende Statistiken, wenn sie zur Verfügung stehen, zur Erhellung der Marktverhältnisse und Absatzmöglichkeiten hinzuziehen.

Die Festlegung des Absatzes muß sich vor allem auf die einzelnen Erzeugnisse, die Kundschaft, ihre Bearbeitung, Belieferung und Betreuung erstrecken. Hierbei sind gegebenenfalls die Einflüsse der Saison und der Konjunktur zu beachten, um veränderten Ansprüchen möglichst gerecht werden zu können.

Zu b). Bereits bei der Behandlung der Kalkulation als Hauptrechnungsgruppe¹⁾ habe ich darauf hingewiesen, daß jede Wertrechnung stets eine klar und sauber gegliederte Mengenrechnung zur Grundlage haben muß. Wie die Kalkulation setzt somit auch die Planung die mengenmäßige Bestimmung voraus, nur daß hier nicht wie bei der Kalkulation das „Stück“, sondern der jeweilige Aufbau und Vorgang der gesamten Wertbildung des Unternehmens im Brennpunkt der Rechnung steht.

1) Vgl. z. B. Voraussetzungen und Grundsätze für eine Vereinheitlichung der Kalkulation, Techn. u. Wirtschaftl. 31 (1938) S. 43 ff.

Wie wichtig dies gerade für die Planung und die aus ihr abgeleiteten Maßnahmen ist, geht aus folgender Überlegung hervor. „Werte“ werden auch in der Rechnung niemals unmittelbar, sondern stets nur mittelbar — nämlich in Verbindung mit Personen oder Sachen — als meßbare Mengen faßbar gemacht. Der einzelne „Wert“ ergibt sich im Zusammenhang erst dann, wenn die meßbare Menge mit dem aus eben diesem Wertzusammenhange sich ergebenden Preis (Gesamt-, Teil- oder Verrechnungspreis) multipliziert, d. h. „bewertet“ wird²⁾.

Daraus folgt, daß man auch in der Planung sowohl nach der Leistungs- als auch nach der Verbrauchsseite hin die Ansätze primär nur auf mengenmäßiger Grundlage vornehmen kann. Das heißt jedoch nicht, daß man — insbesondere für überschlägliche Rechnungen — sich nicht überall dort mit bereits zusammenfassenden Wertansätzen begnügen darf, wo entweder — wie z. B. in laufenden Kostenstatistiken — angenähert zuverlässige Zahlen zur Verfügung stehen, oder wo die genauere Bestimmung der zu planenden Mengen und Werte für die in Frage kommenden Teile der Planung praktisch nicht ins Gewicht fallen.

Zu c). Wie bei dem Aufbau und der Führung der Buchhaltung³⁾ muß auch bei der Gestaltung und Handhabung der Planung stets die Gesamtheit der in einem industriellen Unternehmen vor sich gehenden Wertbildung im Auge behalten werden. Ganz besonders gilt das dann, wenn sich die Planung nur auf Teilgebiete, Teilvorgänge od. dgl. erstreckt. Denn werden gerade bei derartigen Einzelplanungen nicht die wertmäßigen Zusammenhänge und Wechselwirkungen der Teile im ganzen bedacht, so kann die Planung zu völlig einseitigen und damit unrichtigen Rechnungsergebnissen führen. Eine Leitung, die sich einer derartigen Planung bei ihren Entscheidungen und Maßnahmen bedient, läuft Gefahr, das Unternehmen in einer das Ganze schädigenden Weise zu entwickeln. Nur zu leicht werden Fehlschläge und Verluste die Folgen einer derartig zusammenhanglosen Planung sein. Es ist daher nicht zuviel gesagt, wenn man behauptet: Auf die Dauer muß jede Planung scheitern, die die Zusammenhänge und Wechselwirkungen in der Wertbildung eines Unternehmens mißachtet. Daraus folgt, daß jedes Planen — wenigstens in den großen Zusammenhängen — letzten Endes zur Gesamtplanung führt.

Bekanntlich entspricht im Aufbau (strukturell) die Wertbildung dem kalkulatorischen Aufbau der Erzeugnisse, im Verlauf (dynamisch) der organischen Gliederung der Abteilungen, die an ihr, dem Werdegange der Erzeugnisse entsprechend, kraft ihrer Arbeit beteiligt sind. In Zusammenfassung der Darlegungen, die ich in früheren Aufsätzen schon wiederholt über den kalkulatorischen Aufbau der Erzeugnisse¹⁾ und den Werdegang der Wertbildung in den einzelnen Bereichen des Einkaufs, der Herstellung und Handlung⁴⁾ gegeben habe, begnüge ich mich damit, hier den Zusammenhang zwischen Aufbau und Verlauf nochmals nur in einem Bilde wiederzugeben (Bild 1)⁵⁾.

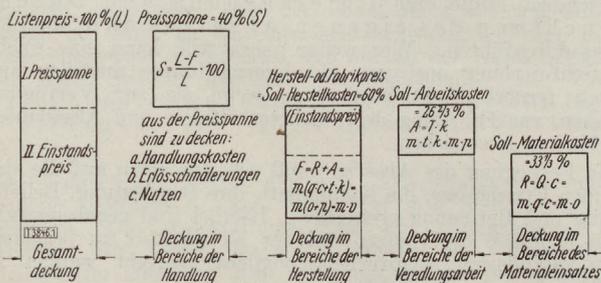


Bild 1. Die Bereiche der Wertbildung und der Aufbau des Preises

Die Erläuterungen der Abkürzungen sind, soweit nicht im Bilde vermerkt, in Aufstellung O angegeben

2) Vgl. Preisplanung oder Plankosten, Techn. u. Wirtsch. 31 (1938) S. 333, rechte Spalte, III. Verfahren.

3) Vgl. Aufbau und Zusammenhänge des betrieblichen Rechnungswesens, Techn. u. Wirtsch. 30 (1937) S. 108 ff.

4) Vgl. z. B. Richtlinien für die Gestaltung und Handhabung der Betriebsrechnung, Techn. u. Wirtsch. 30 (1937) S. 168 ff.

5) Die Bestandteile der in Bild 1 eingetragenen Formeln sind in Techn. u. Wirtsch. 31 (1938) S. 332 ff. „Preisplanung oder Plankosten“ näher erläutert.

Aufstellung O. Die Bedeutung der Grundzeichen in den Formeln des Bildes 1

Bezeichnung	Einheit	Hergestellte bzw. verkaufte Fertigerzeugnisse		
		insgesamt	antelliger Materialeinsatz	antellige Veredlungsarbeit
a	b	c	d	e
1. Einstandswert insgesamt	RM	F	R	A
2. Einstandsmenge	ME	m	Q	T
3. Einstandswert je jeweiliger Mengeneinheit . . .	RM/ME	v	c	k
je Einheit der hergestellten bzw. verkauften Fertigerzeugnisse				
4. Mengenanteil an 2 c . .	ME		q	t
5. Wertanteil an 1 c . . .	RM		o	p

Bemerkung: Die Mengeneinheiten in Spalte c und d sind kg, Meter, Stück oder dgl., die in Spalte e Stunden.

Für die Leitung eines Unternehmens ist aber auch noch aus einem andern Grunde die unbedingte Wahrung des Gesamtzusammenhanges, wie er eben nur in der Gesamtwertbildung rechnerisch einheitlich erfaßbar zum Ausdruck kommt, von entscheidender Wichtigkeit. Kann sie doch nur im Rahmen und auf Grund einer derartigen Gesamtplanung des Unternehmens den einzelnen verantwortlichen Unterführern und Abteilungsleitern klar umrissene und für sie jeweils praktische lösbare Aufgaben für ihre Arbeitsbereiche stellen. Aufgaben, die, im Gesamtzusammenhange des Unternehmens gesehen, zwar nur Teilaufgaben für Teiloperationen im Gesamtplane sind. Aufgaben, die aber für die einzelnen Verantwortungsbereiche trotzdem eine in diesem Rahmen selbständige Lösung verlangen und somit eine weitestgehende Entfaltungsmöglichkeit der eigenen Kräfte ermöglichen.

Die Forderung, die somit vom Standpunkte der Leitung eines Industrieunternehmens an die Planung als Ganzes zu stellen ist, lautet⁶⁾:

Grenze klar und praktisch lösbar für die einzelnen Arbeits- und Verantwortungsbereiche der Abteilungen die Aufgaben ab, die diese für die Durchführung des Gesamtplanes des Unternehmens und die Erreichung der ihm gesteckten Ziele zu lösen haben.

Das Mittel hierzu ist — im ersten Entwurf — die Plan-skizze, die im weiteren Verlaufe der Rechnung nach und nach bis zur endgültigen Planung mit allen ihren Einzelheiten ausgearbeitet wird.

Der Planungsingenieur⁷⁾ geht also in seiner Arbeitstechnik ähnlich wie der Konstrukteur eines Gebildes oder eines Verfahrens vor. Trotzdem kann man ihm in gedanklichen Entwurf seiner Ziele und in der Taktik seiner Maßnahmen besser als „Chef des Stabes“ eines Unternehmens bezeichnen. Denn die Konstruktion des Planes dient nur als Mittel zum Zweck, während die mit und in der Gesamtplanung des Unternehmens zu lösenden Aufgaben den letzten und höchsten Zielen der obersten Leitung dienen.

2. Die Vorplanung der Handlung

Jede Planung eines Unternehmens muß mit der Bestimmung des Absatzes beginnen (vgl. den ersten in Abschnitt 1 aufgestellten Grundsatz der Planung).

Wer den Absatz eines Industrie-Unternehmens in seinen Erzeugnissen festlegen will, muß — Erzeugnis für Erzeugnis — wechselseitig mit der mengenmäßigen Bestimmung die preismäßige verbinden. Denn das Ausmaß des Mengenabsatzes ist — neben der Art und Güte des Erzeugnisses und der Absatzorganisation — weitgehend von der Preisstellung abhängig. Schlägt doch die Preishöhe die Tiefe und den Umfang der Käuferschicht an und damit

6) Vgl. Aufbau und Zusammenhänge der Planung, Techn. u. Wirtsch., 31 (1938) S. 222, Abschnitt 2 a.

7) Ich bezeichne den Planer als Ingenieur, weil die mit der Planung verbundenen Aufgaben ingenieurmäßiges Denken voraussetzen.

die Art, Größe und Dauer des offen oder noch ungedeckt vorhandenen Mengenbedarfes.

Die Schätzung der Absatzmengen und der hiermit verbundenen Preisstellung ist Aufgabe der Verkaufsleitung oder der von dieser hiermit beauftragten Stellen. Um diese Aufgabe lösen zu können, benötigt die Verkaufsleitung eine bestimmte Anzahl von Mustern der Erzeugnisse, die herausgebracht werden sollen. Hierbei ist darauf zu achten, daß das Muster dem später serien- oder massenmäßig herzustellenden Typ entspricht, also nicht etwa in der Menge oder Güte höherwertig ist.

In dem Beispiele, das ich der in meinen Ausführungen darzustellenden Planung zugrunde lege, habe ich vier verschiedene Erzeugnisse vorgesehen, die ich mit A, B, C und D bezeichne. Die wertmäßigen Abstufungen der vier verschiedenen Erzeugnisarten sind bewußt ins Auge fallend gewählt, da an ihnen möglichst vielseitige Gesichtspunkte der Planung erläutert werden sollen.

Zu klären ist nun, für welchen Zeitabschnitt die Planung durchgeführt werden soll. Das hängt naturgemäß von dem Wirtschaftszweig, der konjunkturellen Lage und Entwicklung, der Dauer der Herstellung und des Verkaufs, d. h. dem inneren Umschlag der Erzeugnisse u. a. ab. Es empfiehlt sich, die zeitlichen Planungsabschnitte nicht zu kurz zu wählen. Unternehmen, die ihre Warenbestände vom Einkauf des Rohmaterials bis zum Verkauf der Erzeugnisse in etwa 2 bis 3 Monaten umschlagen, sollten als Zeitraum der Planung nicht weniger als ein halbes Jahr vorsehen. In Zeiten, wo die Absatz- und Beschaffungsverhältnisse in preislicher Beziehung beständig sind, wie z. B. heute, kann unbedenklich auch ein Jahr als Planungsabschnitt gewählt werden.

Da die Planung — wie ich später noch zeigen werde — als Grundlage der Kalkulationsansätze und über diese wieder als Grundlage für die bei der Statistik und betrieblichen Erfolgsrechnung verwendeten Wertmaßstäbe dient, sind etwaige Veränderungen der Preise im Einkauf und Verkauf bei der Bemessung des Planungszeitraumes von größerer Bedeutung als etwaige Mengenverlagerungen. Trotzdem sollte man auch in Zeiten mit stärker schwankenden Preisen nach Möglichkeit nicht unter den Halbjahresabschnitt heruntergehen, damit die in jeder Planung liegenden Ziele und Maßstäbe nicht zu oft durch neue Planungen verändert werden müssen. Auf die sehr interessante Frage, wie der Planungsgedanke auch auf Unternehmen mit in kürzeren Zeiträumen sich verändernden Verhältnissen angewandt werden kann, werde ich voraussichtlich noch später in einem gesonderten Beitrag eingehen.

Um Vergleichsmöglichkeiten zwischen den Planungszahlen und den Monatsergebnissen zu haben, empfiehlt es sich, für einen Planungsabschnitt, z. B. ein halbes oder ganzes Jahr, Monatsmittel oder Jahreszwölftel zu bilden. Derartigen Monatsmitteln können dann auch in der Planung selbst — wenn erforderlich — saisonmäßig abgestufte Monatsbeträge gegenübergestellt werden. Jedoch wird der praktische Wert derartiger, vielfach umfangreichere Rechnungen verlangenden Abstufungen häufig stark überschätzt.

Für den kundigen Leiter genügt — neben gewissen Saisonkennzahlen — in der Regel als Maßstab das oben erwähnte Monatsmittel, auf das an allen Stellen sowohl nach der Leistungs- als auch nach der Kostenseite hin die Ist-Ergebnisse bezogen werden können. Auch hierauf werde ich in späteren Beiträgen noch zurückkommen.

Für das durchzuführende Zahlenbeispiel sei als Planungsabschnitt ein halbes Jahr gewählt. Die eingesetzten Zahlen kann jeder, der lieber in größeren oder kleineren Beträgen denkt, ganz nach Wunsch durch Anhängung oder Abstreichung von Stellen verändern. Ich wähle ein kleineres Unternehmen, das einen mittleren Monatsumsatz von rd. 200 000 RM mit vier Erzeugnissen erreichen will und damit auf einen Jahresumsatz von insgesamt 2,4 Mill. RM kommen sollte.

In der Aufstellung 1 ist der erste Planungsansatz (Planskizze) des Verkaufsumsatzes zum Listenpreis⁸⁾ niedergelegt, wie ihn die Leitung

Aufstellung 1. Der erste Planungsansatz (Planskizze) des Verkaufsumsatzes zum Listenpreis

(Zusammenstellung auf Grund der Vorschätzung des Verkaufs)

Erzeugnis	a) Einheitsgewicht	b) Umsatzmenge	c) Listenpreis	d) Umsatzwert zum Listenpreis
	in kg je ME	in Tsd. ME	in RM je ME	in Tsd. RM
A	0,90	30	10,00	300,0
B	0,85	40	7,00	280,0
C	1,15	50	5,00	250,0
D	0,70	90	3,00	270,0
Summe		210	5,24	1100,0

ME = Mengeneinheit

des Verkaufs eingeschätzt hat. Die Bezeichnung und das Einheitsgewicht des Erzeugnisses liegen an Hand der von der Fabrik dem Verkauf gelieferten Verkaufsmuster fest. Die Umsatzmengen in Verbindung mit dem Listenpreis wurden vom Verkauf auf Grund von mehr oder weniger weitgehenden Ermittlungen geschätzt. Daraus wurde dann der Umsatzwert zum Listenpreis errechnet.

Damit ist jedoch die im Bereiche der Handlung vorzunehmende Vorplanung noch nicht beendet. Fest liegt nur, was der Verkauf an Umsatz zu leisten gedenkt. Als weitere nicht wichtige Aufgabe ist festzustellen,

- a) was schätzungsweise der Verkauf für die Erzielung dieses Umsatzes unter Berücksichtigung der Zusammensetzung seiner Kundschaft an Erlösschmälerungen (Rabatte und Umsatzvergütungen, Fracht- und Portovergütungen, Skonti, ausfallende Forderungen od. dgl.) benötigt¹⁰⁾.

⁸⁾ Ich weise nochmals darauf hin, welche entscheidende Bedeutung für die Rechnung jedes Industrieunternehmens eine einheitliche Preisbasis bei jedem einzelnen Erzeugnis hat. Dieser einheitliche Preis wird von mir dem praktischen Sprachgebrauch entsprechend als Listenpreis bezeichnet. Die meisten Umsatzstatistiken und auf den Umsatz bezogenen Prozentsätze in den Rechnungen unserer Unternehmen stimmen bereits aus dem Grunde nicht, weil die Umsatzwerte Umsatzmengen der gleichen Erzeugnisse zu ganz verschiedenartigen Preisen enthalten.

Aufstellung 2. Der erste Planungsansatz (Planskizze) der Erlösschmälerungen

(Zusammenstellung)

Umsatz zum Listenpreis: 1100,0 Tsd. RM

Anteil am Gesamtumsatz zum Listenpreis . . . in %		70	20	10	100			
in Tsd. RM		770	220	110	1100			
Abnehmergruppe		Kl		Mi		Gr		Summe
Erlösschmälerungen		% vom Kl-Umsatz	% vom Gesamt-Umsatz	% vom Mi-Umsatz	% vom Gesamt-Umsatz	% vom Gr-Umsatz	% vom Gesamt-Umsatz	% vom Gesamt-Umsatz
1.	Rabatte und Umsatzvergütung . . .	1,0	0,70	7,0	1,40	19,0	1,90	4,0
2.	Fracht- und Portovergütung	0,2	0,14	0,2	0,04	0,2	0,02	0,2
3.	Skonto	0,9	0,63	1,6	0,32	1,5	0,15	1,1
4.	Ausfallende Forderungen	0,1	0,07	0,1	0,02	0,1	0,01	0,1
Summe	Gesamt-Erlösschmälerungen	2,2	1,54	8,9	1,78	20,8	2,08	5,4

Erläuterung: Kl = Kleinabnehmer, Mi = Mittelabnehmer, Gr = Großabnehmer.

Aufstellung 3. Der erste Planungsansatz (Planskizze) der Handlungskosten
(Zusammenstellung)

Umsatz zum Listenpreis: 1100,0 Tsd. RM

Kostenart		a) Verkauf		b) Reklame		c) Verwaltung		d) Handlung insgesamt	
Gruppe-Nr.	Bezeichnung	Fest in Tsd. RM	Veränd. in %	Fest in Tsd. RM	Veränd. in %	Fest in Tsd. RM	Veränd. in %	Fest in Tsd. RM	Veränd. in %
1	Material	5,0	0,6	5,0	0,6	2,0	—	12,0	1,2
2	Personal	35,0	4,0	3,0	0,6	12,0	0,6	50,0	5,2
3	Fremde Leistungen	3,0	0,6	—	0,6	5,0	—	8,0	1,2
4	Steuern und Abgaben	2,0	1,9	0,1	—	7,0	—	9,1	1,9
5	Versicherungen und Beiträge	1,0	—	—	—	6,0	—	7,0	—
6	Verkehr (Post, Bahn, Kraftfahrzeuge)	10,6	2,6	0,4	0,6	4,0	—	15,0	3,2
7	Finanz (Zinsen usw.)	—	—	—	—	4,0	—	4,0	—
8	Abschreibungen und Rückstellungen	2,8	—	0,2	—	2,0	—	5,0	—
9	Ausfälle und Wertminderungen	0,7	0,1	0,2	—	—	—	0,9	0,1
Summe	Direkte Kosten	60,1	9,8	8,9	2,4	42,0	0,6	111,0	12,8
0	Zwischenbetriebliche Verrechnungen	7,0	2,2	1,0	—	2,0	—	10,0	2,2
Summe	Gesamtkosten	67,1	12,0	9,9	2,4	44,0	0,6	121,0	15,0
	desgl. in % vom Umsatz zum Listenpreis	6,1	12,0	0,9	2,4	4,0	0,6	11,0	15,0
		18,1		3,3		4,6		26,0	

Bemerkung: Der Ansatz der Einzelwerte ist, wo erforderlich, in vorausgehenden Sonderaufstellungen auf Grund von Mengenermittlungen in Verbindung mit einer Festlegung der entsprechenden Einheitswerte bzw. Einheitspreise erfolgt.

- b) was schätzungsweise die einzelnen Hauptabteilungen der Handlung (Verkauf, Reklame, Verwaltung od. dgl.) für die Durchführung der ihnen gestellten Aufgaben an Handlungskosten beanspruchen müssen¹⁰.
- c) was schätzungsweise das Gesamtunternehmen an Nutzen in Rechnung stellen soll,
- d) was infolgedessen für den Bereich der Herstellung bei dem geschätzten Umsatz (Aufstellung 1) unter Abzug der Erlösschmälerungen, der Handlungskosten und des Nutzens zur Deckung der gesamten Herstellungskosten (Materialeinsatz und Veredlungsarbeit) verbleibt (vgl. hierzu auch Bild 1).

Die Ermittlung zu a) ist ebenfalls von der Verkaufsabteilung zu liefern. In der Aufstellung 2 sind die vorgeschätzten Erlösschmälerungen zusammengestellt. Wie aus der Aufstellung hervorgeht, hat der Verkauf zunächst den von ihm geschätzten Umsatz nach drei Abnehmergruppen (Klein-, Mittel- und Großabnehmer) unterteilt und für jede Gruppe — auf Grund der jeweiligen Liefer- und Zahlungsbedingungen — die verschiedenen Arten von Erlösschmälerungen prozentual eingeschätzt. Multipliziert man die Gruppenprozentsätze mit dem anteiligen Gruppenumsatz, so erhält man daraus den Betrag der einzelnen Arten von Erlösschmälerungen je Abnehmergruppe. Setzt man diesen Betrag ins Verhältnis zum geschätzten Gesamtumsatz — hier 1,1 Mill. RM — so ergibt sich dadurch der Anteil, den der betreffende Teil der Erlösschmälerungen vom Gesamtumsatz in Anspruch nimmt. Addiert man diese Prozentsätze, so erhält man den Gesamtprozentsatz vom Umsatz zum Listenpreis, der in der Vorplanung der Handlung zu berücksichtigen ist (in Aufstellung 2 insgesamt 5,4 %).

Die Ermittlung zu b) ist von den Stellen im Bereiche der Handlung vorzunehmen, die für den Ansatz und die Überwachung der Handlungskosten in den Abteilungen der Handlung (Verkauf, Reklame, Verwaltung) verantwortlich sind. Die Einschätzungen der Aufstellung 3 sind nach dem Organisationsplan der Kostenarten und Kostenstellen zu liefern, so, wie er für die Kostenüberwachung eingeführt ist⁹). Im einzelnen werde ich auf die Gesamtkostenplanung noch in einem Sonderbeitrage eingehen.

Ich habe für diese ersten in der Vorplanung vorzunehmenden Einschätzungen (Aufstellung 3) eine Trennung der Kosten in feste und veränderliche vorgesehen.

⁹) Ich verweise hierzu auf den Beitrag „Richtlinien für die Gestaltung und Handhabung der Kostenstatistik“, Techn. u. Wirtsch. 30 (1937) S. 224 ff.

Hierbei habe ich Feinheiten, wie z. B. Unterschiede in den Veränderungen je nach Mengen- oder Wertbeziehung, der Einfachheit halber nicht berücksichtigt. Wie ich bereits in früheren Beiträgen erwähnte, führe ich eine solche Trennung der Kosten in feste und veränderliche nur bei derartigen Überlegungen oder bei vertiefenden Untersuchungen von Fall zu Fall durch. Mit andern Worten, ich verzichte in der laufenden Rechnung auf solche mühsamen Ermittlungen, zumal da ihr Wert sehr problematisch ist. Der Sachkundige kann sich auch ohne eine derartige Aufgliederung an Hand der laufenden Zahlenermittlungen darüber vergewissern, an welchen Punkten der Einfluß der festen Kosten gegebenenfalls in Erscheinung tritt.

Für die Vorplanung jedoch bedeutet eine solche Aufteilung eine Vereinfachung der weiteren Rechnung. Denn verändert sich bis zur endgültigen Planung der anzusetzende Verkaufsumsatz, so lassen sich nunmehr unschwer die dann von der Handlung beanspruchten Kosten errechnen.

Aus der Aufstellung 3 ergibt sich sodann der Gesamtkostenatz, den der Bereich der Handlung bei einem Umsatz von 1,1 Mill. RM für die Durchführung der ihm gesteckten Aufgabe gemäß Schätzung benötigt.

Um nun die Ermittlung zu c) vornehmen zu können, bedarf es noch der Feststellung von e), d. h. der Einschätzung des im Verhältnis zum Umsatz hereinzuholenden Nutzens (Umsatz- oder Geschäftserfolg der Handlung). Hierbei weise ich ausdrücklich darauf hin, daß im Bereiche des Einkaufs und der Herstellung in der Regel ohne einen Gewinn- oder Verlustanfall geplant und kalkuliert werden soll. Verdienen soll das Geschäft, die Handlung. Somit ist der Nutzen in dem Handlungsbereich zu erzielen. Die Frage, wie und wie hoch der Nutzen angesetzt werden soll, ist nicht nur für den Betrieb von Belang, sondern auch allgemein von Bedeutung. Ich beabsichtige daher, auch auf diesen Punkt in einem der nächsten Beiträge einzugehen.

Aufstellung 4. Der erste Planungsansatz (Planskizze) der Soll-Durchschnittsspanne
(Zusammenstellung)

Umsatz zum Listenpreis: 1100,0 Tsd. RM

Nr.	Bezeichnung	in % vom Umsatz zum Listenpreis
a	Handlungskosten	26,0
b	Erlösschmälerungen	5,4
c	Nutzen	6,6
Summe	Soll-Durchschnittsspanne	38,0

Stehen die drei für den Bereich der Handlung wichtigen und charakteristischen Teilfaktoren der Sollseite, nämlich Handlungskosten, Erlösschmälerungen und Nutzen, in ihren Prozentsätzen zum vorgeschätzten Verkaufsumsatz zum Listenpreis fest, so ergibt sich aus ihrer Summe die Soll-Durchschnittsspanne, wie sie für das vorliegende Beispiel mit 38% in Aufstellung 4 ermittelt ist. Damit ist gleichzeitig von dem Gesamtumsatzwert der Teil abgegrenzt, den die Handlung für sich in Anspruch nimmt. Der Rest wird der Herstellung für die Lieferung der im Verkauf umzusetzenden Erzeugnisse zur Verfügung gestellt¹⁰⁾.

Die erste Vorplanung ist damit von der Seite des Absatzes, des Handlungsbereiches, beendet. Nunmehr setzt von der Seite der Beschaffung, des Herstellungsbereiches, die gegenläufige Vorplanung ein. [3846]

10) Ich mache nochmals darauf aufmerksam, daß zwischen Kosten und Erlösschmälerung begrifflich sauber zu unterscheiden ist. Kosten sind alle diejenigen den Erfolg eines Verkaufsumsatzes mindernden Beträge, die vom Umsetzenden, ganz gleich zu welchem Zeitpunkt, gezahlt werden müssen. Erlösschmälerungen sind demgegenüber alle diejenigen den Erfolg eines Verkaufsumsatzes mindernden Beträge, die der Umsetzende nicht von dem Abnehmer bezahlt erhält. Vertreterprovisionen, Umsatzsteuer oder dergl. sind daher stets Kosten, Vergütungen an Kunden stets Erlösschmälerungen.

(Fortsetzung im nächsten Heft)

WIRTSCHAFTSBERICHTE

Die deutsche Wirtschaft im April 1939

Große Aufgaben verlangen den Einsatz nicht minder großer Kräfte und Mittel, der seinerseits wiederum an die Finanzkraft derer, die für den zweckentsprechenden und wirtschaftlichen Aufwand derselben verantwortlich sind, erhebliche Anforderungen stellt. Es gehört daher bekanntlich mit zu den unbedingt notwendigen Voraussetzungen jeder Aufgabenerfüllung und damit zu den wichtigsten Pflichten jeder Leitung, rechtzeitig und in gesunder Weise für die Bereitstellung der finanziellen Mittel zu sorgen, die für die Durchführung der in Angriff genommenen Aufgaben benötigt werden. Das gilt für jedes Unternehmen und jeden Wirtschaftsbetrieb, gilt ganz besonders aber auch für jeden öffentlichen Haushalt, vor allem dann, wenn nationalpolitische Aufgaben von volksgeschichtlicher Bedeutung und von so gewaltigen Ausmaßen zu erfüllen sind, wie wir es in den letzten sechs Jahren und insonderheit in den letzten fünfzehn Monaten erlebt haben.

Die Art der für die Finanzierung der öffentlichen Aufgaben angewandten Technik ist bekanntlich während der letzten sechs Jahre mehrfach geändert worden. Neben der Finanzierung aus den laufenden Steuereingängen, die im letzten Haushaltsjahr des Reiches auf die beachtliche Höhe von insgesamt rd. 18 Mrd. RM und damit auf fast das Dreifache des Haushaltes von 1933 angestiegen sind (Bild 6), wurde bekanntlich zunächst für die Durchführung des Arbeitsbeschaffungs- und Wiederaufbauprogrammes der Weg der Finanzierung mit langfristigen, bis zu einer Gesamtlauzeit von fünf Jahren prolongierbaren Warenwechseln gewählt (Bild 1).

Derartige Wechsel, die je nach Bedarf diskontiert werden konnten, waren — trotz ihrer langen Laufzeit — ein auch für die dritte usw. Hand durchaus elastisches Finanzierungsinstrument, das sich der jeweiligen Finanzlage des Inhabers jederzeit anpassen konnte (Bild 5). Die Einlösung der Wechsel nach fünf Jahren sollte — dem damaligen Finanzplane nach — aus den Mitteln erfolgen, die aus der Begebung langfristiger Reichsanleihen hereingebracht werden konnten. Um aber Anleihen von den benötigten Ausmaßen zu für das Reich annehmbaren Bedingungen auflegen zu können, mußte — immer vom Standpunkte der Jahre 1933 und 1934 aus gesehen — zunächst einmal der Geld- und Kapitalmarkt zur Ruhe, Ordnung und Stetigkeit kommen. Dazu gehörte nicht zuletzt die Gesundung sämtlicher öffentlicher Haushalte und die Stabilisierung ihrer Verschuldung aus kurz- und langfristigen Kreditmarktmitteln (Bild 3 und 4). Zur Erreichung dieses Zwischenzieles benötigte man Zeit. Die aber war durch die geschickte Ausnutzung des langfristigen Wechselkredits und seiner Technik gegeben.

Es ist bekannt, in welcher meisterlicher Form Schritt für Schritt das damals gesteckte Ziel erreicht wurde. Es mußte jedoch auch jedem, der sich mit diesen Fragen befaßt, nicht minder bekannt sein, daß die Wahl der Finanztechnik nur eine etwa fünfjährige Atempause bedeutete. Mit andern Worten, es war von vornherein damit zu rechnen, daß die eigentliche Konsolidierungsfrage und damit eines der wichtigsten Momente jeder Finanztechnik nach Ablauf dieser Atempause, d. h. also ab 1938, zu beantworten war.

In Angriff genommen wurde die Lösung der Frage durch eine frühzeitige Begebung langfristiger Anleihen des Reiches, die ab 1935 erfolgte und ab 1938 in starkem Maße gesteigert wurde (Bild 2).

Gleichzeitig mit der Vermehrung der Anleihebegebung trat im Frühjahr 1938 eine Änderung in der Finanzie-

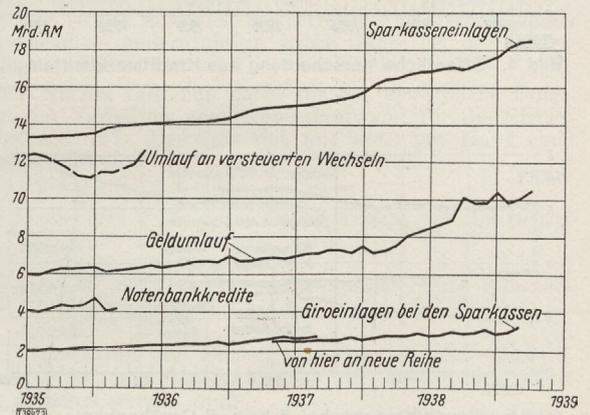


Bild 1. Geld- und Wechselverkehr, Kredite und Spareinlagen

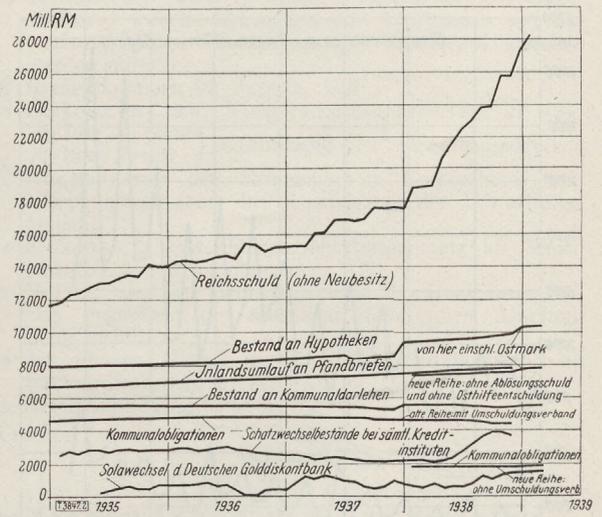


Bild 2. Verschuldung im Reich

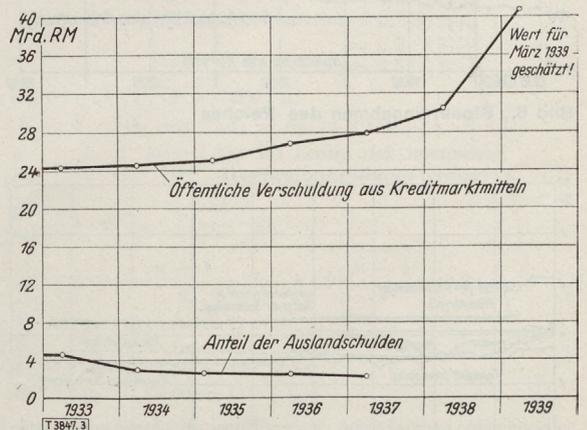


Bild 3. Entwicklung der öffentlichen Verschuldung aus Kreditmarktmitteln

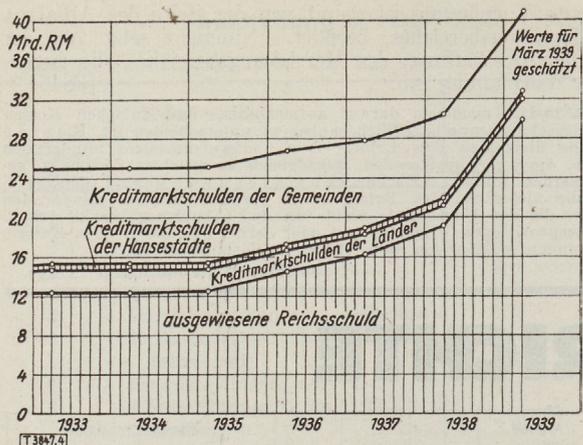


Bild 4. Öffentliche Verschuldung aus Kreditmarktmitteln

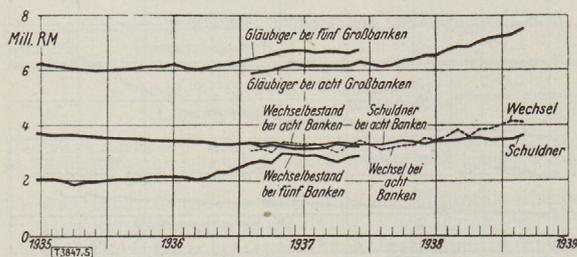


Bild 5. Geschäftsgang bei 5 bzw. 8 Großbanken

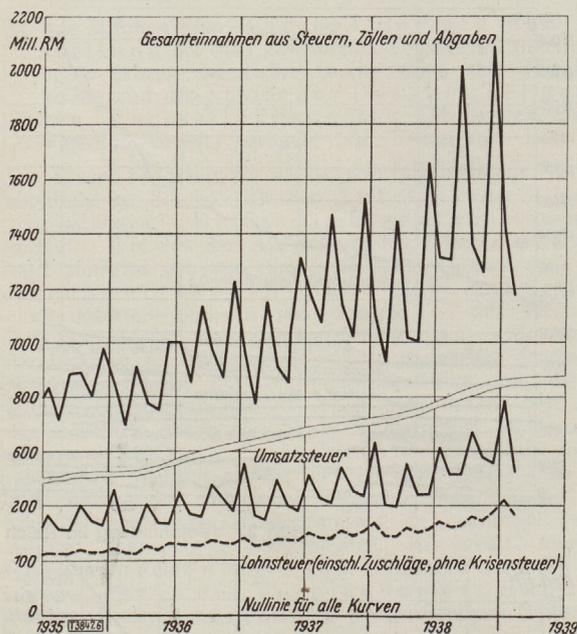


Bild 6. Steuereinnahmen des Reiches

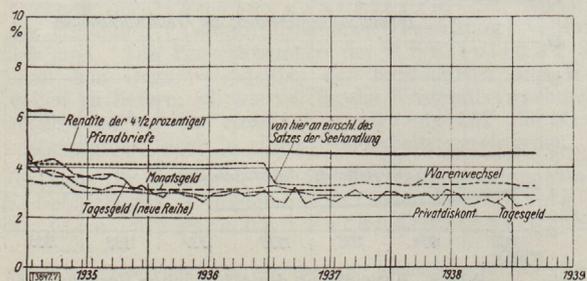


Bild 7. Zinssätze in Deutschland

rungstechnik des laufenden Mittelbedarfes ein. An die Stelle des langfristigen, aber jederzeit diskontierbaren Warenwechsels trat nunmehr die Lieferschattanweisung und damit ein Zahlungsmittel, das nicht mehr diskontierbar, d. h. zum Reichsbankdiskontsatz von 4 % (Bild 7) jederzeit verwertbar, sondern nur lombardierbar, d. h. nur zum Reichsbanklombardsatz von 5 % beleihbar war (Bild 2). Die erhebliche Einbuße an Elastizität sowie die gleichzeitig damit verbundene Erschwerung und Verteuerung brachten es mit sich, daß das neue Instrument der Finanztechnik wenig Freunde gewann. Es ist daher verständlich, daß der „Neue Finanzplan“ vom 28. März 1939 die Deckung des Mittelbedarfes des Reiches mittels Lieferschattanweisungen aufgibt und an Stelle der bisherigen Verfahren neue Mittel und Wege der Reichsfinanzierung setzt.

Der neue Finanzplan (abgekürzt NF) verfolgt — entsprechend den bereits vor einigen Monaten ausgesprochenen Richtlinien der für die neue Finanzpolitik verantwortlichen Persönlichkeiten — das Ziel, für die Durchführung der nationalpolitischen Aufgaben des Reiches nicht nur die Arbeitskraft unserer Unternehmen und Wirtschaftsbetriebe zum Einsatz zu bringen. Vielmehr sollen gleichzeitig auch die Kapitalkraft und das Kreditvermögen unserer Betriebswirtschaft, die in den letzten sechs Jahren durch die inzwischen erzielten Erfolge gewaltig gesteigert worden sind, für die Bedürfnisse des Reiches in Anspruch genommen werden.

Vom Standpunkt der Reichsfinanzierung ist das zu verstehen. Denn schließlich verdankt die Betriebswirtschaft der staatlichen Initiative und Tatkraft die während der letzten sechs Jahre erfolgte starke Steigerung ihrer Neu- und Ersatzkapitalbildung. Damit aufs engste verbunden war die erhebliche Verbesserung des wirtschaftlichen Leistungsvermögens sowie die Wiederherstellung und Festigung des Wirtschaftskredits im weitesten Sinne des Wortes. Es ist daher nur eine billige Forderung der Gegenseitigkeit, wenn die öffentliche Hand, in der die Unternehmungskraft und Verantwortlichkeit für die Durchführung der in Angriff genommenen Aufgaben liegt, heute umgekehrt den Einsatz des betriebswirtschaftlichen Kredits für die öffentlichen Zwecke verlangt.

Als Weg ist die teilweise (40 %ige) Begleichung öffentlicher Verpflichtungen verschiedener Art, die aus Lieferungen und sonstigen Leistungen unserer Betriebswirtschaft entstehen, mit sogenannten Steuergutscheinen gewählt worden. Die neuen Steuergutscheine, die in zwei Arten eingeführt werden, haben mit den alten, im Rahmen des Arbeitsbeschaffungsprogrammes vor sechs Jahren begebenen im Grunde genommen nur das eine gemeinsam, daß sie staatlich anerkannte „Gutscheine“ darstellen, die bei Begleichung von Steuerverpflichtungen in Zahlung gegeben werden können.

Es kann nicht Aufgabe dieses Wirtschaftsberichtes sein, auf das hier gewählte Finanzierungsverfahren näher einzugehen. Nur eine Frage soll hier des allgemeinen Interesses wegen behandelt werden, nämlich die, wie wohl die in vielerlei Hinsicht besonders bemerkenswerte neue Form der Steuergutscheine I von der Betriebswirtschaft praktisch aufgenommen werden wird.

Nach dem neuen Finanzplan ist die Bezahlung von Lieferungen und Leistungen mit insgesamt 40 % in Steuergutscheinen, davon je 20 % in I und II, vorgesehen. Beide Arten können von den gewerblichen Unternehmern ihrerseits bei Zahlungen an Vorlieferanten im gleichen Verhältnis weitergegeben werden.

Die Steuergutscheine II besitzen eine Laufzeit von 37 Monaten. Nach Ablauf dieser Zeit werden sie von den Finanzkassen des Reiches zum Kurse von 112 % in Zahlung genommen.

Die Steuergutscheine I werden demgegenüber nach Ablauf von 7 Monaten unabdingbares Zahlungsmittel gegenüber den Staatskassen. Mit einem Zinsaufgeld sind sie nicht ausgestattet. Dafür ist an sie bei einer ununterbrochenen Depothaltung eine nach deren Dauer gestaffelte Bewertungsfreiheit von zusätzlichen Abschreibungen auf Anlagegüter gebunden, die des allgemeinen Interesses und der Neuheit dieses Versuches halber hier etwas eingehender in ihrer allgemeinen Bedeutung untersucht werden soll. Bezüglich der Einzelheiten wird auf das Gesetz und die inzwischen ergangene Durchführungsverordnung verwiesen.

Der NF sieht im Abschnitt I § 3 „Bewertungsfreiheit auf Grund von Steuergutscheinen I“ allgemein vor — auf Sonderfälle kann hier nicht eingegangen werden — daß der gewerbliche Unternehmer folgende Bewertungsfreiheit von zusätzlichen Abschreibungen auf „abnutzbare Wirtschaftsgüter des betrieblichen Anlagevermögens“ in Anspruch nehmen kann:

Verlangte Dauer der ununterbrochenen Depothaltung von im Eigentum befindlichen Steuergutscheinen I in Monaten	Ausmaß der in Anspruch zu nehmenden Bewertungsfreiheit in % des Steuergutscheinbetrages	Mithin sind an Steuergutscheinen I erforderlich in % der in Anspruch genommenen Bewertungsfreiheit
10	20	500
22	25	400
34	30	333,3
46	35	285,7

Bemerkung: Um die nachfolgenden Rechnungen zu vereinfachen, sei angenommen, daß die erste Bewertungsfreiheit nach einem Jahre, die zweite nach zwei Jahren usw. eintritt.

Die Bewertungsfreiheit tritt ein bei Steuern vom Einkommen und vom Ertrag. Dabei ist hinzuzufügen, daß eine solche Bewertungsfreiheit naturgemäß nur einmal, d. h. also gleichsam in Form einer zusätzlichen Abschreibung, beansprucht werden kann. Mit andern Worten, der NF sieht — unter bestimmten Voraussetzungen, nämlich einer entsprechenden ununterbrochenen Depothaltung an Steuergutscheinen I — eine zeitliche Vorwegnahme von steuerfreien Abschreibungen auf abnutzbare Anlagegüter vor, die andernfalls nur zu bestimmten Jahreszeiten über einen längeren Zeitraum würden erfolgen können. Es geschieht hier also etwas, was bereits bei den kurzlebigen Wirtschaftsgütern im Rahmen des Arbeitsbeschaffungsprogrammes eingeführt war. Nur daß dieses Mal die gewerblichen Unternehmen nicht allein die Mittel für die Beschaffung des abzuschreibenden Wirtschaftsgutes, sondern noch dazu ein Mehrfaches der steuerfreien Abschreibungsbeträge für die Beschaffung der ununterbrochen im Depot zu haltenden Steuergutscheine I zu stellen haben.

In diesem Unterschiede kommt deutlich der gegenüber damals heute ganz anders geartete Zweck der Steuerbefreiung zum Ausdruck. Damals sollten die gewerblichen Unternehmen angeregt werden, im Dienste der Arbeitsbeschaffung zusätzliche Anschaffungen von kurzlebigen Wirtschaftsgütern vorzunehmen, die gleichzeitig die Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Betriebe fördern konnten. Jetzt sollen die gewerblichen Unternehmen veranlaßt werden, ihre verfügbaren finanziellen Mittel den Zwecken des Reichshaushaltes zur Verfügung zu stellen, wodurch gleichzeitig gegebenenfalls die bisher aus finanztechnischen Gründen auf dem Geldmarkt vorhandene Flüssigkeit abgeschöpft wird¹⁾.

Der angestrebten Bindung von flüssigen Mitteln der gewerblichen Unternehmen läuft bis zu einem gewissen Grade das zweifelsohne in vielen Gruppen unsrer Betriebswirtschaft vorhandene erhebliche Bestreben entgegen, die eigene Finanzkraft für die Durchführung der übernommenen Aufgaben aufrecht zu erhalten und zu stärken. Das beiderseitige Interesse, das die öffentlichen Haushalte und die Haushalte unsrer Wirtschaftsbetriebe an dem laufend sich bildenden Sparkapital unsrer Volkswirtschaft haben, wird also auch zukünftig nicht leicht in Einklang gebracht werden können. Man wird wohl mit neuen Kreditverschachtelungen zu rechnen haben, eine Entwicklung, die auch nur bis zu einem gewissen Punkte unbedenklich ist.

Nun zu der Frage, in welchen Fällen vermutlich die Bewertungsfreiheit der Steuergutscheine I für die gewerblichen Unternehmen reizvoll sein dürfte, sofern ihnen die Mittel zu einer entsprechenden Depothaltung neben ihrem eigenen finanziellen Bedarf zur Verfügung stehen.

Dabei ist zunächst zu beachten, daß sich die Bewertungsfreiheit auf alle Steueranordnungen auswirken muß, die nach dem Einkommen und dem Ertrage vorgenommen werden. Hierzu gehören also nicht nur die Einkommen- bzw. Körperschaftssteuer, sondern auch die Gewerbesteuer usw.

Des weiteren ist zu beachten, daß bei allen Steueranordnungen, die nicht nach Absetzung der bewertungsfreien Beträge vom Einkommen noch in der höchsten Steuerstufe verbleiben,

1) Diese Wirkung auf den Geldmarkt und die damit verbundene Beeinflussung der kurzfristigen Finanzierungsmöglichkeiten wird zukünftig sorgfältig zu beobachten sein.

durch die progressive Staffelung der Einkommensteuersätze eine gegebenenfalls progressive Ersparnis eintritt. Das alles ist im Einzelfall zu beachten. Hier jedoch kann nur der allgemeine Aufbau der Bewertungsfreiheit in seiner voraussichtlichen Auswirkung beleuchtet werden.

Angenommen wird, daß der Einkommen- bzw. Körperschaftssteuersatz vor und nach der Inanspruchnahme der Bewertungsfreiheit einheitlich 40 % betrage. Angenommen wird ferner, daß die Ersparnis an Einkommen- bzw. Körperschaftssteuer, die durch die im ersten Jahr vorweggenommene Bewertungsfreiheit auf sonst über einen längeren Zeitraum abzuschreibende abnutzbare Anlagegüter eintritt, mit 4 % jährlich, d. h. mit dem derzeitigen Reichsbankdiskontsatz verzinst wird (Bild 7). Zinseszinsen werden nicht gerechnet. Der durch die einmalige Ersparnis im gewerblichen Unternehmen verbleibende Kapitalbetrag wird in gleichen Teilen getilgt, die — der normalen steuerfreien Abschreibungsdauer entsprechend — andernfalls in jedem Jahre bei der Steueranordnung hätten abgesetzt werden können.

Welcher Nutzen fällt nun dabei für das gewerbliche Unternehmen im Verhältnis zum Kapitalaufwand für die Steuergutscheine I an? Das läßt sich am besten an Hand einer Formel ermitteln.

a) Verwandte Abkürzungen:

- B* Bestandswert der abnutzbaren Anlage, für die Bewertungsfreiheit beansprucht wird
- A* Abschreibungsbetrag im Jahr in RM,
- n* Abschreibungsdauer in Jahren,
- D* Depotbetrag an Steuergutscheinen I, der ununterbrochen bei Beanspruchung der Bewertungsfreiheit gehalten werden muß
- h* Hundertsatz der Bewertungsfreiheit als Multiplikator von *D*
- d* Anzahl der Jahre, während derer die Steuergutscheine I zwecks Erlangung des Anspruches auf Bewertungsfreiheit ununterbrochen im Depot gehalten werden müssen
- E* Reineinkommen im Jahr in RM
- S* Einkommen- bzw. Körperschaftssteuerbetrag in RM
- E*₁ bzw. *S*₁ ohne } Ausnutzung der Bewertungsfreiheit
- E*₂ bzw. *S*₂ mit }
- K* Kapitalbetrag der Ersparnis an Einkommen- bzw. Körperschaftssteuer bei Ausnutzung der Bewertungsfreiheit
- s* Einkommen- bzw. Körperschaftssteuersatz als Multiplikator des Reineinkommens (*E*)
- N* Nutzen, der bei Beanspruchung der Bewertungsfreiheit gegenüber der normalen steuerfreien Abschreibung anfällt
- g* der gleiche Nutzen in % vom Kapitalaufwand an Steuergutscheinen I (*D*)
- p* Reichsbankdiskontsatz in %

b) Grundformeln:

$$B = n \cdot A \quad S = s \cdot E$$

$$B = h \cdot D \quad N = g \cdot D$$

c) Annahmen für behandeltes Beispiel:

$$s = 0,4 \quad p = 4 \quad h = 0,2 \quad (1)$$

$$= 0,25 \quad (2)$$

$$= 0,3 \quad (3)$$

$$= 0,35 \quad (4)$$

d) Abgeleitete Formeln:

$$K = S_1 - S_2 = s \cdot (E_1 - E_2) = s \cdot B = s \cdot h \cdot D$$

$$\frac{p}{100} = K \cdot p \cdot \frac{n-1}{2} \quad (\text{da im Laufe der normalen Abschreibungsdauer getilgt})$$

$$\frac{p}{100} = s \cdot h \cdot p \cdot \frac{n-1}{2} \cdot D$$

$$g = s \cdot h \cdot p \cdot \frac{n-1}{2} = 0,4 \cdot h \cdot 4 \cdot \frac{n-1}{2} = 0,8 \cdot h \cdot (n-1)$$

für *h*₁ ist *g*₁ 0,16 (*n* - 1)

*h*₂ *g*₂ 0,2 (*n* - 1)

*h*₃ *g*₃ 0,24 (*n* - 1)

*h*₄ *g*₄ 0,28 (*n* - 1).

Trägt man die nach dieser Formel errechneten Nutzensätze in einer Tafel (Bild 8) für eine normale steuerfreie Abschreibungsdauer bis zu 50 Jahren auf, so erhält man

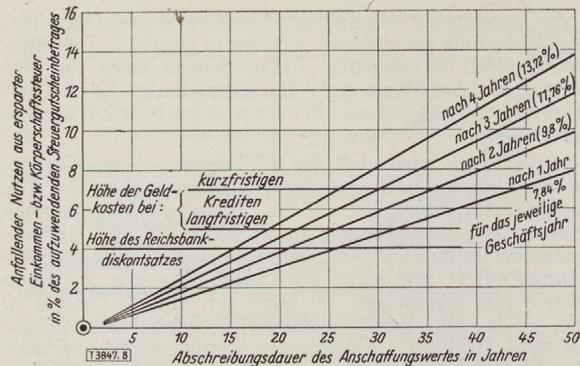


Bild 8. Der aus ersparter Einkommen- bzw. Körperschaftsteuer anfallende Nutzen in % des aufzuwendenden Steuergutscheinbetrages bei einer Depothaltung der Steuergutscheine I von 1 bis 4 Jahren

einen guten Überblick darüber, in welchen Fällen voraussichtlich die Inanspruchnahme der Bewertungsfreiheit für die gewerblichen Unternehmen reizvoll sein wird. Gleichzeitig ergibt sich daraus, inwieweit man voraussichtlich von seiten des Reichshaushaltes mit einer langfristigeren Unterbringung der Steuergutscheine I wird rechnen können.

Aus dem Bilde 8 geht deutlich hervor, daß der Hauptanreiz für die gewerblichen Unternehmen in der zusätzlichen Abschreibung von abnutzbaren Anlagegütern mit einer normalen steuerfreien Abschreibungsdauer von 40 bis 50 Jahren besteht. Mit andern Worten, es werden voraussichtlich die Gebäudewerte für diese Zwecke herangezogen werden. Demgegenüber wird die zusätzliche Abschreibung von abnutzbaren Anlagegütern mit einer normalen steuerfreien Abschreibungsdauer von 4 bis 15 Jahren (alle Einrichtungsgegenstände) voraussichtlich einen sehr geringen Anreiz zu bieten vermögen. Das gilt selbst dann, wenn man die weiteren Steuererleichterungen, z. B. bei der Gewerbesteuer, mit in Rechnung stellt. Darf man doch nicht hierbei übersehen, daß die mit der Bewertungsfreiheit verbundene Beanspruchung von Betriebsmitteln an die gewerblichen Unternehmen recht erhebliche Anforderungen richtet.

Die Einführung der Steuergutscheine I stellt zweifelsohne einen sehr interessanten Versuch einer neuen Finanztechnik dar. Es wird abzuwarten sein, wie er verläuft, bevor man hierüber ein Urteil sich bilden kann, da hier neben den materiellen Gesichtspunkten auch psychologische Fragen eine nicht unbedeutende Rolle spielen. Der Anreiz zu einer längeren Depothaltung der Steuergutscheine ist — am Nutzen in % vom Kapitalaufwand gemessen — in der Konstruktion von Jahr zu Jahr steigend. Nur scheint, wenn man sich den Kurvenverlauf im Bild 8 vergegenwärtigt, der Anreiz bei den Abschreibungsmöglichkeiten der Einrichtungsgegenstände, die ja zumeist den größten Teil der abnutzbaren Anlagegüter gerade bei den kleineren und mittleren Unternehmen ausmachen, zu gering angesetzt worden zu sein. *Bredt [3847]*

Wirtschaftskennzahlen

Gruppe	April 1939	März 1939	Febr. 1939
Lebenshaltungskennzahl des Stat. Reichsamtes (neue Berechnung) (1913/14 = 100)	—	126,0	125,7
Großhandelskennzahl des Stat. Reichsamtes (1913 = 100)	106,4	106,6	106,5
Baukostenkennzahl (Stat. Reichsam., neue Berechnung)	—	137,0	137,0
Maschinenkennzahl (Gesamtkennzahl — Stat. Reichsamt 1913 = 100)	—	121,2	121,2
Aktienkennzahl (Stat. Reichsamt) 27. 3. bis 1. 4.: 102,57; 3. 4. bis 8. 4.: 104,08; 10. 4. bis 15. 4.: 103,72; 17. 4. bis 22. 4.: 102,98; 24. 4. bis 29. 4.: 103,28.			

Geldmarkt am 5. Mai 1939 %

Reichsbankdiskontsatz ab 2. 9. 32 4

Lombardzinsfuß der Reichsbank ab 2. 9. 32 5

Privatdiskontsatz in Berlin kurze Sicht 2³/₄

„ „ „ lange Sicht 2³/₄

Tagesgeld an der Berliner Börse 2⁵/₈ bis 2⁷/₈

Erzeugungstatistik

Land	Industrie	Februar	März	März
		1939	1939	1938
		1000 t		
Deutschland	Ruhr-Steink.	10 060,9	11 324,6	11 380,5
„	Ruhrkoks . .	2 806,4	3 102,9	2 821,7
„	Roheisen . .	1 528,8	1 730,0	1 540,3
„	Rohstahl . .	1 955,2	2 214,9	1 968,9
Frankreich	Roheisen . .	539,0	615,0	553,0
„	Rohstahl . .	575,0	668,0	562,0
Luxemburg	Roheisen . .	153,7	153,0	113,1
„	Rohstahl . .	136,4	146,3	109,5

Güterwagengestellung der Deutschen Reichsbahn (arbeitsfähig in 1000 Stück) . . .	160,4	163,0	147,7
--	-------	-------	-------

Energiewirtschaft

Die energiewirtschaftliche Flurbereinigung marschiert

Eine erste Anordnung des Generalbevollmächtigten für die Energiewirtschaft bestimmt, daß die sogenannten „Lichtgemeinschaften“ zu verschwinden haben. Alle Überlandversorgungsunternehmen, in deren Bereich solche „Lichtgemeinschaften“ liegen, haben entsprechende Verhandlungen sofort aufzunehmen und schnellstens abzuschließen; sie müssen bereits bis zum 20. Mai an den Leiter der Reichsgruppe Energiewirtschaft hierüber berichten.

Es handelt sich hierbei um etwa 1200 meist nur sehr kleine und wenig leistungsfähige Elektrizitätsversorgungsunternehmen. Ihr Anteil ist bei den Zwergverteilern mit nur 5000 bis 10 000 kWh Jahresabgabe verhältnismäßig am größten. Im gesamten Reichsgebiet werden allerhöchstens 100 000 Abnehmer durch sie versorgt. Hier war, von den allgemeinen Gründen einer planvollen elektrizitätswirtschaftlichen Flurbereinigung abgesehen, ein Durchgreifen um so dringlicher, als die großen Aufgaben aus dem Energiewirtschaftsgesetz in der gesamten Elektrizitätsversorgung verantwortungsfähige Betriebsleiter voraussetzen. Von der gesamten nutzbaren Abgabe der öffentlichen Elektrizitätswirtschaft entfallen bestenfalls 0,02 % auf die Lichtgemeinschaften und die übrigen nicht rechtsfähigen Zusammenschlüsse von Elektrizitätsabnehmern. An der Gesamtzahl der Elektrizitätsversorgungsunternehmen sind diese Gemeinschaften dagegen mit mindestens 12 % beteiligt.

Diese erste Maßnahme in Richtung auf eine planvolle elektrizitätswirtschaftliche Flurbereinigung schafft bei vielen landwirtschaftlichen Abnehmern eine grundlegende Voraussetzung für eine Verbesserung der Elektrizitätsversorgung; sie fördert insbesondere die im Energiewirtschaftsgesetz vorgesehene Verwirklichung der Anschluß- und Versorgungspflicht, ebenso auch die Durchführung der Tarifordnung für elektrische Energie vom 25. Juli 1938. *A. Fr. [3837]*

Die Fronten im mexikanischen Ölkrieg

Mit der Entsendung *Donald Richbergs*, des Rechtsvertreters der Standard-Oil-Gruppe, nach Mexiko City, begann im mexikanischen Ölkrieg eine neue Ära. Zum erstenmal haben damit die feindlichen Fronten, die bisher nur über ihre Regierungen miteinander verkehrten, direkte Fühlung genommen. Übrigens ist der frühere amerikanische Kriegsminister *Hurley*, der die Sinclair-Gruppe gesondert vertreten sollte, schließlich nicht mitgefahren, sondern hat *Richberg* die Vertretung der Sinclair-Interessen mit übertragen. Auch die Interessen der Koninklijke Shell sollen übrigens von *Richberg* vertreten werden. Somit stellen jetzt die angelsächsischen Erdölkonzerne der mexikanischen Regierung eine Einheitsfront entgegen, die zweifellos den Forderungen dieser Gruppen ein verstärktes Gewicht verleiht.

Die Amerikaner glauben, daß der Zeitpunkt für neue Verhandlungen, die sie mit der Entsendung *Richbergs* Anfang März eingeleitet haben, deshalb so günstig ist, weil das Jahr 1938 für die mexikanische Erdölindustrie recht schwierig war. Die mexikanische Rohölproduktion ist nämlich auf rd. 38,5 Mill. Faß gegen rd. 47 Mill. Faß im Jahre 1937 zurückgegangen. Die Ausfuhr gab im Vergleich dazu sogar noch schärfer nach, nämlich auf nur noch rd. 15 gegen 25 Mill. Faß. Nur die Erzeugung der Raffinerien blieb mit

42,7 gegen 43 Mill. Faß ziemlich unverändert. Da aber die Ausfuhr so scharf zurückging, bedeutet diese fast behauptete Tätigkeit der Raffinerien lediglich, daß im Lande allmählich ein großer Vorrat von nicht absetzbaren Erdölderivaten angesammelt worden ist.

Die Produktions- und Ausfuhrentwicklung bildet also offensichtlich den schwachen Punkt in der mexikanischen Verteidigungsstellung, die nunmehr von der geeinten Front der angelsächsischen Erdölkonzerne berannt werden soll. Daß auch die mexikanische Regierung selbst die Zustände in der Erdölindustrie des Landes im Grunde genommen als wenig befriedigend empfindet, geht daraus hervor, daß durch das neu gegründete Instituto Mexicano del Petroleo eine Aufklärungsarbeit auf breiter Grundlage durchgeführt werden soll, die sich nicht nur auf die Arbeiterschaft in den Produktionsdistrikten, sondern sogar auch auf die Schulen erstrecken soll. In diesen wird in jedem Jahr eine sogenannte „Petroleumwoche“ veranstaltet werden, die der Berufsausbildung und der Beschaffung von Jungarbeitern für die Petroleumindustrie dienen soll. Ferner ist die mexikanische Regierung energisch bemüht, den Inlandabsatz zu heben. Die mexikanischen Eisenbahnen sollen in Zukunft nach Möglichkeit statt Kohle, die eingeführt werden muß, Erdölprodukte verheizen. Ferner taucht der Plan auf, die elektrisch betriebenen Straßenbahnen durch Autobusse zu ersetzen. Eine derartige Maßnahme läge um so näher, als in den Sommermonaten infolge der Wasserarmut zeitweise ein empfindlicher Mangel an elektrischer Energie zu verzeichnen ist.

Eine wichtige Aufgabe des bereits genannten Instituto Mexicano del Petroleo wird ferner darin erblickt, die Qualität des mexikanischen Öls zu heben. Es ist nämlich bisher den Mexikanern noch nicht gelungen, hochwertiges Flugzeugbenzin mit einer Oktanzahl von 80 und darüber herzustellen, so daß Mexiko sogar noch zur Einfuhr derartigen Benzins gezwungen ist.

Was die Ausfuhr anbelangt, so lieferte Mexiko im vergangenen Jahre erhebliche Mengen nach Italien, Japan und andern Ländern. Zu den letzten gehörte besonders Brasilien, dessen erste moderne Raffinerie ausschließlich mexikanisches Rohöl verarbeiten soll. Italien verspricht auch im laufenden Jahr ein großer Abnehmer mexikanischen Rohöls zu werden. Vorgesehen ist jedenfalls die Lieferung von 600 000 t in diesem Jahre und von 800 000 t im Jahre 1940. Die Lieferung dieser Mengen soll im Verrechnungswege erfolgen, und zwar wird Italien als Gegenwert vor allem Kunstseide und Automobile liefern. Die italienische Automobilfirma Fiat hat in Erwartung eines größeren mexikanischen Geschäfts bereits eine Filiale in Mexiko City errichtet.

Ganz besondere Aufmerksamkeit finden aber in nordamerikanischen Interessentenkreisen die Verhandlungen der mexikanischen Regierung mit Japan. Nicht nur bedeutende Rohölmengen werden regelmäßig nach diesem Lande verschifft, sondern die Compania Veracruziana, die unter japanischer Kontrolle steht und bereits auf der Landenge von Tehuantepec eine Erdölkonzession von 10 000 acres besitzt, verhandelt jetzt wegen neuer Bohrkonzessionen auf einem Areal von 200 000 acres. Die Compania Veracruziana verfügt über ein Kapital von 15 Mill. \$ und wird von der Chesku Petrol Ltd. und der Central and South American Crude Oil Co., beide in Tokio, kontrolliert. Im Aufsichtsrat der Gesellschaft sind aber mexikanische Staatsbürger vertreten. Sehr bitter ist dabei für die Japaner, daß die geplante Ölleitung von der Ostküste Mexikos, wo sich auch diese Konzessionen befinden, nach der Küste des Stillen Ozeans aus technischen Gründen aufgegeben werden mußte, so daß nach wie vor alle Öltransporte nach Japan durch den von USA kontrollierten Panamakanal gehen müssen.

Möglicherweise hat die Initiative der Japaner in Mexiko und die Aufnahmebereitschaft Italiens für mexikanisches Rohöl sehr wesentlich zu der beschleunigten Einleitung der von der amerikanischen Regierung unterstützten Verhandlungen *Richbergs* mit der mexikanischen Regierung beigetragen. Wie es heißt, bestehen die angelsächsischen Erdölkonzerne auch nicht mehr auf der Rückgabe ihrer Betriebe und Konzessionen, sondern versuchen zu einer Entschädigung dadurch zu kommen, daß sie die Übernahme und Verteilung des mexikanischen Öls durch ihre Verkaufsorganisationen vorschlagen. Allerdings beanspruchen sie dazu noch eine Art technischer Aufsicht und Kontrolle über die Erdölgruben, unter Hinweis darauf, daß die mexikanischen Ingenieure noch nicht über ausreichende Erfahrung verfügen, um auf die Dauer

allen Schwierigkeiten in der Erdölproduktion gewachsen zu sein.

Für die mexikanische Regierung hätte die Annahme dieser Vorschläge das Gute, daß sie ihrer Exportsorgen, mit denen sie heute zu kämpfen hat, entoben wäre. Ihr stände dann die weltweite Absatzorganisation der großen amerikanischen und englisch-holländischen Konzerne zur Verfügung, und der Mangel an Tankschiffen, der jetzt die Ausfuhr des mexikanischen Öls so stark behindert, wäre mit einem Schlage behoben. Andererseits würde sich bei Annahme dieses Vorschlages die mexikanische Regierung wieder in die Abhängigkeit von den großen Erdölkonzernen begeben, die dann natürlich eines Tages wieder versuchen könnten, ihre alten, jetzt aufgegebenen Positionen zurückzuerobieren. Vielleicht behalten daher die Stimmen recht, die behaupten, daß die mexikanische Regierung es letzten Endes doch vorziehen wird, die Schwierigkeiten, die zweifellos vorhanden sind, von sich aus zu meistern, selbst wenn dies noch längere Zeit in Anspruch nehmen sollte. Nur dann kann sie hoffen, in Zukunft unabhängig von der Politik der großen Erdölkonzerne zu bleiben, die — wie die Erfahrung lehrt — durchaus nicht immer mit den mexikanischen Interessen parallel zu laufen braucht. *Schuren* [3836]

Betriebswirtschaft

Betriebswirtschaft im Dienste der neuen Rationalisierung

Der von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft in Berlin vom 25. bis 29. April abgehaltene 4. Deutsche Betriebswirtschaftler-Tag stand unter dem Leitgedanken, den wissenschaftlichen und praktischen Beitrag der Betriebswirtschaft zur heutigen Rationalisierung, ihre Aufgaben und Wirkungsbereiche bei der Leistungssteigerung und Verbesserung der Wirtschaftlichkeit klarzustellen. Die Aussprachen bei der eröffnenden Kundgebung und die Gliederung der Vortragsreihen waren nach diesem Gesichtspunkt ausgerichtet.

Die gestaltenden Kräfte im Betrieb, die Menschenführung und der Kapitaleinsatz, die funktionalen Gebiete der Rationalisierung, auf denen betriebswirtschaftliche Grundsätze und Verfahren insbesondere anzuwenden sind, Beschaffung, Lagerwesen und Absatzwirtschaft, die Hilfsmittel der Rationalisierung, besonders das Rechnungswesen in seinen modernsten Entwicklungsformen, die Sonderfragen der Rationalisierung bei den einzelnen Stufen und Zweigen der Wirtschaft waren Gegenstand einer großen Anzahl von Referaten auf dem diesjährigen Betriebswirtschaftler-Tag. Daß bei dieser Tagung der Betriebswirte die Fragen der rein technischen Rationalisierung nur mittelbar berührt wurden, erklärt sich von selbst; die betriebswirtschaftlichen Aufgaben der Technik und die allgemeinen Fragen der Rationalisierung in der kapitalintensiven oder arbeitsintensiven Industrie, in Handwerk, Energiewirtschaft und Verkehr wurden indessen in jenem Umfang behandelt, der einerseits geboten, andererseits möglich war, um die Zusammenhänge zu berücksichtigen und die gemeinsame Zielrichtung bewußt werden zu lassen, die hier der Wirtschaft und der Technik, dem Betriebswirt und dem Ingenieur im Rahmen nationalsozialistischer Führung gesetzt ist.

Aus der Fülle des Gebotenen seien zwei Vorträge besonders hervorgehoben; sie behandelten besonders wichtige und kennzeichnende Aufgabengebiete und Anwendungsbereiche für eine betriebswirtschaftliche Durchdringung im Sinne der neuen Rationalisierung.

Professor Dr. *Erich Schäfer*, Leipzig, behandelte die Ansatzpunkte der Rationalisierung innerhalb der Absatzwirtschaft ohne Einschränkung auf das Gebiet des industriellen Vertriebes. Er bezeichnet als Absatzwirtschaft eines Unternehmens die Gesamtheit der Grundsätze und Maßnahmen, die sich auf die entgeltliche Veräußerung von Zweckertragsgütern (Erzeugnisse, Dienstleistungen, Handelswaren usw.) richtet. Ein Betrieb ist erst dann richtig geführt, wenn seine kostenwirtschaftlichen Erwägungen (insbesondere, aber nicht ausschließlich in der Beschaffungs- und Fertigungsfunktion) und seine ertragswirtschaftlichen Erwägungen (insbesondere in der Absatzfunktion) sich gegenseitig durchdringen, keine von beiden einseitiges Übergewicht besitzt¹⁾.

¹⁾ Vgl. hierzu: *E. Schäfer*, Über die künftige Gestalt der Absatzlehre, Schriftenreihe „Absatzwirtschaft“ des VDDK, Heft 1. Um die Zukunft der deutschen Absatzwirtschaft von *G. Bergler* und *E. Schäfer*, Berlin 1936, Deutscher Betriebswirte-Verlag.

In diesem Sinne ist Rationalisierung eine Harmonisierung aller Zwecke, Grundsätze, Maßnahmen, Kräfte und Mittel in der Richtung auf die gesamtwirtschaftlich bestimmte Dominante.

Die frühere Rationalisierung war einseitig technisch-materiell gerichtet; der Mensch als Abnehmer und Verbraucher wie auch als Mitschaffender und Lenker aller technischen Betriebsmittel wurde übersehen. Die Rationalisierung geht heute vom Menschen aus, nicht von den technischen Mitteln. Auch die Rationalisierung der Absatzwirtschaft hat anzuknüpfen an den Menschen als Verbraucher und Abnehmer und eine Ordnung und Abstimmung des Marktes und unter allen Marktbeteiligten zu erstreben.

Die absatzwirtschaftliche Leistung ist keinesfalls nur mengenmäßig zu messen und zu werten; in allen Wirtschaftslagen ist betriebswirtschaftlich die Frage nach rationeller Absatzwirtschaft die eines günstigen und dauerhaften Verhältnisses zur Abnehmerschaft. Absatzwirtschaftliches Prinzip ist, mit bestimmtem Aufwand die höchstmögliche Nutzenwirkung für die Leistung, die der einzelne Betrieb an den Markt bringt, zu erzielen. Die verschiedenen Nutzenkomponenten der Ware oder Leistung sind zu verbessern, wie Gebrauchsnutzen, Bequemlichkeitsnutzen, Sicherheit, Ersparnis, Auswahl, Geschmack, gute Form und gefälliges Aussehen u. dgl.

Vier Gruppen von Menschen bilden die Hauptansatzpunkte für eine wirkliche und wohlverstandene Rationalisierung der Absatzwirtschaft: 1. Der Verbraucher und seine Bedürfnisse, die Verbesserung der Beziehungen zu den Abnehmern; 2. die Menschen im Betriebe, die die Ware herstellen, und ihr Zusammenwirken an der Verbesserung der eigenen Erzeugnisse zwecks Steigerung ihrer Gebrauchseignung und Marktfähigkeit; 3. die im absatzwirtschaftlichen Bereich tätigen Menschen, ihre Arbeitsbedingungen, Leistungen, Schulung und Führung; 4. das Zusammenwirken mit den Menschen in den Betrieben des jeweils gewählten Absatzweges. Die Wahl des geeignetsten Absatzweges ist dabei zu richten nach der besten Nutzenwirkung, nicht einseitig nach der Kostenfrage. Das Zusammenwirken zwischen den Erzeugern und den Verteilungsstufen und letzterer untereinander ist ein besonders wichtiger Ansatzpunkt absatzwirtschaftlicher Rationalisierung.

Immer ist zu bedenken, daß die Ertragsabwägungen des Lieferanten zugleich die Kostenerwägungen des Abnehmers sind; ein Beispiel für die vielfache Vernachlässigung dieser Erwägung sind Mengenrabatte, bei deren Errechnung und Staffellung produktionswirtschaftliche und ertragswirtschaftliche Tendenzen und Sonderinteressen oft unfruchtbar auseinanderklaffen.

Als Mittel und Wege zur Rationalisierung in der Absatzwirtschaft nannte *Schäfer*: Markt- und Verbrauchsforschung, Absatzstatistik und -planung; Vertriebskostenrechnung unter besonderer Berücksichtigung der einzelnen Teilfunktionen; Schulung der absatzwirtschaftlich eingesetzten Arbeitskräfte; absatzwirtschaftlicher Erfahrungsaustausch unter bedarfsgruppenverwandten Betrieben mit ähnlicher Absatzstruktur. Der absatzwirtschaftliche Betriebsvergleich, einstweilen ein hohes Fernziel, dürfte künftig das wichtigste Rationalisierungsmittel werden.

Die Auswirkung solcher Maßnahmen sieht *Schäfer* in einer größeren Sicherheit der Vertriebsführung und Absatzwirtschaft, wobei weniger unvorhergesehene Erfolge, aber auch weniger unvorhergesehene Rückschläge und Verluste eintreten werden. Überdies wird die Nutzenwirkung der absatzwirtschaftlichen Leistung allgemein und für die Allgemeinheit verbessert, wonach mehr zu streben ist, als nur einseitig auf die Kostenseite zu blicken. Das Verhältnis: Ertrag durch Kosten durch Erhöhung des Zählers zu verbessern, entspricht dem Sinne, den der Begriff der Rationalisierung unter nationalsozialistischer Führung gewonnen hat.

In seinem Vortrag über den Betriebsvergleich und seine Grenzen begründete Professor Dr. W. *Kalveram*, Frankfurt a. M., zunächst die Bedeutung dieser Erkenntnisquelle für die Aufdeckung von Verlustquellen und die Anregung zu leistungssteigernden und kostensenkenden Maßnahmen in den Betrieben, ferner für die Unterstützung der staatlichen Wirtschaftslenkung und Preispolitik.

Die Durchführung zwischenbetrieblicher Vergleiche sei zwar durch die behördlichen Verordnungen und die Gemeinschaftsarbeit der gewerblichen Wirtschaftsgruppen zur Ordnung und Vereinheitlichung des Rechnungswesens wesentlich er-

leichtert, jedoch sei die Zeit für totale Betriebsvergleiche noch lange nicht reif. Betriebsvergleich dürfe nicht zum modischen Schlagwort und zur schematisch rezeptierten Patentmedizin werden. Die Möglichkeiten zu zwischenbetrieblichen Vergleichen und ihre Auswertung zu gesicherten, kritischen Ergebnissen und Folgerungen seien scharf umgrenzt.

Gegenstand und Aufgabe des Betriebsvergleichs ist nicht die Bildung statistischer Durchschnittswerte unter Ausschaltung der Grenzfälle und Vernachlässigung der feineren Einzelzüge, wobei die Auswirkung des Gesetzes der großen Zahl manche Fehlerquellen einigermaßen ausschaltet; in den wenigsten Zweigen sind die Verhältnisse so einfach und gleichartig, daß statistische Vergleiche bestimmter Zahlenwerte und Kennziffern möglich sind und Erkenntniswert für die Gesamtlage dieses Wirtschaftszweiges besitzen. In der Regel verlieren grobe Allgemeinüberschnitte jeden Aussagewert, wenn die Besonderheiten der einzelnen Betriebe ausgeschaltet sind. Der Betriebsvergleich hat vielmehr diese Besonderheiten festzuhalten, zu beschreiben, zu begründen und zu erklären.

Voraussetzung des Erfolges ist für den Betriebsvergleich die Bildung möglichst homogener Vergleichsgruppen; allgemeine Richtlinien für die Auswahl gleichartiger Betriebe lassen sich nicht geben. Der Zweck des Vergleiches bestimmt jeweils die Gruppenbildung. Die Anforderungen an Vergleichbarkeit dürfen aber nicht überspannt werden, sonst entstehen zu kleine Gruppen, bei deren Vergleich Zufälligkeiten das Bild zu sehr verzerren können.

Der Vortragende schilderte anschließend die verschiedenen Vergleichsverfahren; als Hauptarten stellte er den Kostenartenvergleich, den Kostenträgervergleich (Kalkulationsvergleich) und den Kostenstellenvergleich heraus. Er wies auf die bisherige betriebsvergleichende Arbeit des RKW und der FFH hin und hob aus den bei Wirtschaftsgruppen und Marktverbänden bereits durchgeführten Betriebsvergleichen drei kennzeichnende Beispiele hervor.

Als Kostenartenvergleich nannte der Vortragende die vom Verein Deutscher Maschinenbau-Anstalten (Wirtschaftsgruppe Maschinenbau) vielfach durchgeführten Vergleiche zwischen Gruppen von Mitgliedsbetrieben.

Als Kostenträgervergleich (Kalkulationsvergleich) wies er auf die Kostenvergleiche je Erzeugniseinheit hin, die von Betrieben des Dampfkesselbaues durchgeführt worden sind.

Als Beispiel eines entwickelten Kostenstellenvergleiches führte er den Betriebsvergleich bei der Vereinigung Holzhaltig/Holzfrei (Kartell der mittelfeinen holzhaltigen Papiere) an, bei welchem über einen Kostenstellenvergleich mit Hilfe eines Betriebsabrechnungsbogens auf Kostenträger gegangen wird, die Gesamtkosten genau bezeichneter Papiersorten in bestimmten Anfertigungsmengen zwischen einer Reihe von Papierfabriken verglichen werden, die nach bestimmten Merkmalen (Maschinenbreiten usw.) gruppiert sind²⁾.

Die Anwendungsbereiche dieser verschiedenen Betriebsvergleichsarten grenzte *Kalveram* ab und zeigte jeweils die Sonderprobleme, die Schwierigkeiten, die Fehlermöglichkeiten und die Gefahren von Fehlschlüssen bei der Durchführung und Auswertung.

In der großen Mehrzahl der Industriebetriebe ist eine Bildung zureichend gleichartiger Gruppen deshalb nicht möglich, weil die Betriebe vielfältig gegliedert und verschieden tief gestuft sind. Kostenartenmäßig sind solche Betriebe überhaupt unvergleichbar. Hier hat ein Vergleich nach gleichartig abgegrenzten Kostenstellen einzusetzen. Die Wirtschafts- und Fachgruppen haben hierfür Mindestanforderungen bezüglich der Kostenstellengliederung aufzustellen; trotzdem dürfte eine vollkommen gleichartige Abgrenzung nicht möglich sein. Die verbleibenden Unterschiede der Stellengliederung sind zu erläutern und bei der Auswertung entsprechend zu würdigen, damit die Vergleichsdaten Erkenntniswert behalten und nachprüfbar bleiben. Auch die sehr wichtige und schwierige Schlüsselungsfrage kann trotz zu erwartender Gruppenrichtlinien nicht völlig einheitlich geregelt werden. Allgemein und für alle Betriebe und alle Fälle gültige Bezugsgrößen können nicht festgelegt werden.

Der auf einzelne wichtige Kostenstellen oder Kostenstellengruppen abgestellte Betriebsvergleich wird zwischen vielgliedrigen und tiefgestuften Betrieben seinen Hauptwert als Verfahrensvergleich entfalten.

²⁾ Vgl. den in Heft 9/1938 S. 263 dieser Zeitschrift angeführten Aufsatz von O. *Drechsler*, der diesen Betriebsvergleich ausführlich darstellt.

Die in allen Arten von Betriebsvergleichen auftretenden Kostenverlagerungen, ferner die Störungsfaktoren, die sich aus verschiedenen Ursachen mehr oder weniger heftig bemerkbar machen (besonders aus Beschäftigungsschwankungen, wechselnder Auftragszusammensetzung, Markteinflüssen und Verschiebungen hinsichtlich des Anteils der fixen und der proportionalen Kosten und grundsätzlicher Änderung des Charakters einzelner Kostenarten in dieser Hinsicht), bringen auch in Betriebsvergleiche noch Faktoren der Unsicherheit hinein, die nach den bisher erwähnten Gesichtspunkten allen vernünftigen Anforderungen entsprechen.

Der Schwerpunkt des Vergleichs liegt nicht in der Sammlung und Aufbereitung der Unterlagen, so wichtig deren gewissenhafte Ermittlung und klare Beschreibung auch ist; Hauptsache ist die vergleichende Wertung und die Kritik der Zahlen. Eindringliche Erläuterungen und vorurteilslose Begründung der sich ergebenden Unterschiede vermögen allein vor irrigen Schlußfolgerungen zu schützen. Fehlt es an Erläuterung und Begründung von Abweichungen, dann muß sich das Ergebnis in bloßen Vermutungen erschöpfen, denen jeder sachliche Erkenntniswert fehlt. Nur mit den jeweiligen Eigenheiten des Wirtschaftszweiges bestens vertraute Fachleute des Rechnungswesens sind in der Lage und berufen, Betriebsvergleichsgrundlagen zu schaffen und die Ergebnisse auszuwerten, Folgerungen daraus zu ziehen und ein Urteil über die Wirtschaftlichkeit beteiligter Betriebe zu fällen.

Trotz dieser Grenzen und Gefahren sind Betriebsvergleiche, wenn sie fachgerecht angestellt werden, ein für den einzelnen Betrieb und die Gesamtheit des Zweiges und der Volkswirtschaft höchst wichtiges und zukunftsversprechendes Mittel zur Rationalisierung. Neben ihren sachlichen Ergebnissen steht ihre starke psychologische und imperative Wirkung. Diese abschließende Feststellung von *Kalveram* gilt ähnlich für alle Mittel und Bereiche der Rationalisierung und für den Einsatz betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns überhaupt. BH [3851]

Länderberichte

Die rumänischen Bodenschätze

Erdöl

Die bei weitem wichtigste Stellung unter den Bodenschätzen und in der gesamten Wirtschaft Rumäniens kommt dem Erdöl zu. Etwa 50 % der Staatseinnahmen kommen aus der Erdölwirtschaft. Seit dem Weltkrieg weist die rumänische Erdöl-erzeugung eine ganz außerordentlich starke Entwicklung auf. Im Jahre 1919 betrug die rumänische Erdölförderung nur 900 000 t, stieg bis zum Jahre 1928 auf 4,3 Mill. t und erreichte im Jahre 1936 die Rekordhöhe von 8,7 Mill. t. Rumänien nahm damit unter den Erdölländern der Welt die vierte Stelle ein und lieferte 4 % der Welterzeugung. Seit Anfang des Jahres 1937 hat die rumänische Erdölförderung einen ganz empfindlichen Rückschlag erlitten. Sie ging 1937 um 17,9 % auf 7,2 Mill. t zurück. Die Tagesförderung betrug im Jahre 1936 rd. 25 000 t, im Jahre 1937 nur rd. 18 000 t. Rumänien stand mit einem Anteil von 2,7 % an der Welterzeugung im Jahre 1937 erst an sechster Stelle. Im Jahre 1938 dauerte das Absinken der rumänischen Erdölförderung noch

Zahlentafel 1.
Rumäniens Rohölförderung

1. Halbjahr	in t
1936	4 352 150
1937	3 654 700
1938	3 330 500

weiter an. Im 1. Halbjahr 1938 wurden 23,4 % weniger Rohöl gewonnen als im gleichen Zeitraum 1936. Auf ausländische Unternehmungen entfallen mehr als vier Fünftel der Förderung und auch der Neubohrungen.

Die Petroleumraffinerien in Rumänien haben eine Verarbeitungsfähigkeit von 11,6 Mill. t. Die in den letzten Jahren verarbeitete Menge betrug jedoch nur ungefähr die Hälfte (Zahlentafel 2).

Das Erdöl behauptet unter den rumänischen Ausfuhrwaren die bei weitem führende Stellung. Die stärkste Petroleumausfuhr war im Jahre 1933, als die Erzeugnisse der Petroleumindustrie mehr als die Hälfte der ausgeführten Waren ausmachten.

Zahlentafel 2.
Ausbeute der rumänischen
Petroleumraffinerien

Jahr	Menge in 1000 t
1935	8 134
1936	8 038
1937	6 657
1. Halbjahr 1936	3 956
1. Halbjahr 1937	3 418
1. Halbjahr 1938	3 027

Zahlentafel 3. Anteil der
Petroleumausfuhr an der
Gesamtausfuhr Rumäniens

Jahr	in % der Gesamtausfuhr
1933	55,3
1934	52,8
1935	51,7
1936	41,3
1937	40,5

Im 1. Halbjahr 1938 verminderte sich die rumänische Petroleumausfuhr gegenüber dem 1. Halbjahr 1937 um 24,65 %. Der Grund des wachsenden Rückgangs in der Erdölförderung und damit in der Verarbeitung und Ausfuhr des rumänischen Erdöls ist nicht etwa in nachlassenden Neubohrungen zu suchen. Die Gesamtziffer der Neubohrungen im Jahre 1937 betrug sogar 390 000 m gegenüber nur 328 000 m im Jahre 1936. Auffallend ist jedoch, daß im Durchschnitt auf einen Meter Neubohrung im Jahre 1937: 26,6 t Rohöl gegenüber nur rd. 18,5 t im Jahre 1937 entfallen. Nach geologischen Schätzungen betragen die Vorräte der jetzt laufenden Erdölfelder etwa 40 Mill. t Erdöl. Bei gleichbleibender Jahresförderung würden daher die jetzt in Betrieb stehenden Felder in etwa fünf Jahren praktisch erschöpft sein. Es entstanden daher in Rumänien die allerschwersten Befürchtungen, zumal da der rumänische Staat ganz wesentlich vom Erdöl abhängt. Diese Befürchtungen sind jedoch unbegründet. Nach den Unterlagen des Staatlichen Geologischen Instituts haben die Gebiete in Rumänien, in denen Rohölvorkommen vermutet werden, eine Ausdehnung von mindestens 200 000 ha, vielleicht sogar von etwa 1 Mill. ha. Von diesen liegen etwa 6000 ha in der Walachei und die übrigen zum größten Teil in der Moldau entlang des östlichen Abhanges der Karpathen. Bei Inangriffnahme von nur 20 000 ha, also eines Zehntels bzw. eines Fünfzigstels der moldauischen Ölfelder dürfte mit der Sicherstellung einer Jahreserzeugung von über 8,5 Mill. t, also des bisher erreichten jährlichen Höchstleistungsniveaus, über viele Jahre hinaus zu rechnen sein.

Der Rückgang in der rumänischen Rohölförderung beruht nicht auf Erschöpfung der rumänischen Erdölvorkommen, sondern ist auf die verfehlte staatliche Ölpolitik und die Tatsache zurückzuführen, daß für den seit einigen Jahren in Erscheinung getretenen rumänischen Erdölnationalismus die notwendigen finanziellen Grundlagen fehlen. Die staatliche Regelung der Erdölförderung Rumäniens hat bisher die Berücksichtigung planvoller und rationaler Prospektierung und Explorierung vermissen lassen. Vor dem Kriege wurden dem ausländischen Kapital weitgehende bergbauliche und wirtschaftspolitische Rechte eingeräumt. Der ausländische Kapitalist war berechtigt, im Lande nach Erdölvorkommen zu forschen und die entdeckten Quellen oder Hoffnungsfelder ohne Einmischung des Staates vom Eigentümer zu erwerben. Damals beherrschten hauptsächlich zwei deutsche Gruppen die rumänische Petroleumwirtschaft, von denen die eine (Concordia) der Diskontogesellschaft und die andere (Steaua Romana) der Deutschen Bank angehörten. Diesen beiden Unternehmungen ist im Grunde genommen die Erforschung und Erschließung der gesamten bisher bekannten rumänischen Erdölvorkommen zu verdanken. Das Bergbaugesetz vom Jahre 1924 bestimmte den Staat zum ausschließlichen Eigentümer aller Bodenschätze, und die öffentliche Hand gestattete die Ausnutzung dieser Schätze nur in beschränktem Umfang. Zudem hat die starke Belastung der ausländischen Gesellschaften mit Steuern und Abgaben die Rentabilität der Erdölbetriebe wesentlich vermindert. Der ausländische Kapitalist, der nach dem Krieg im Lande nach Erdölvorkommen forschen wollte, mußte zu diesem Zweck die Einwilligung des

Staates haben, worüber oft Jahre vergingen, da die hierfür erforderlichen Formalitäten mit der Zeit ein überlasteter Apparat geworden waren, mit der Absicht, dem einheimischen Kapital wachsende Rechte und Vorrechte zu geben, während der ausländische Kapitalist im gleichen Maße seine ursprünglichen Rechte einbüßte. Besonders entmutigend für die ausländischen Unternehmer war die Bestimmung des Bergbaugesetzes, die den Entdeckern bei Fündigkeit in neuen Gebieten nur kleine Perimeter zuspricht, mit denen die großen Kosten auf neuem Gelände nicht bestritten werden können. Unter diesen Umständen, die sich fiskalisch von Jahr zu Jahr verschlechterten, fand der ausländische Kapitalist keinen Antrieb mehr, um nach neuen Erdölvorkommen im Lande zu forschen und darin Kapitalien zu investieren, deren Erfolg in keinem Verhältnis zu den Kapitalkosten und dem Risiko stand.

Im Hinblick auf die große Bedeutung der Erdölindustrie für die gesamte Wirtschaft des Landes hat die rumänische Regierung einen Fünfjahrplan aufgestellt, der die Rohölförderung und Erschließung der Rohölquellen enthält, und zugleich wurde ein Oberster Erdölrat geschaffen, der die Entwicklung in gesunde Bahnen lenken soll. Die Durchforschung neuer Erdölgebiete soll in fünf Jahren beendet sein. Die Kosten der systematischen Durchforschung und Durchführung von Probebohrungen erreichen etwa 3,3 Mrd. Lei (82 Mill. RM). Das ausländische Kapital soll nicht mehr benachteiligt werden. Die Explorierungsrechte sollen an die vergeben werden, die das erforderliche Geld dazu haben, ohne Unterschied, ob es sich um Rumänen oder Ausländer handelt. Die Regierung ist gewillt, gemeinsam mit der Erdölindustrie die neuen Felder zu erschließen. Die Industrie soll die Kosten selbst tragen, und der Staat will die investierten Gelder durch großzügige Perimetervergebung schützen.

Erdgas

Immer stärkere Bedeutung für die rumänische Wirtschaft gewinnt das Erdgas. Dieses entströmt den Petroleumanlagen des Altreichs und kommt außerdem u. a. im Siebenbürgischen Becken vor.

Zahlentafel 4. Erdgaserzeugung und Erdgasverbrauch (in 1000 m³)

Jahr	Erzeugung	Verbrauch
1932	125 398	109 119
1933	137 537	128 128
1934	141 784	134 426
1935	152 333	145 226
1936	169 164	161 473
1937	202 888	194 968

Um die Vergeudung von täglich Millionen von Kubikmetern an Metangas und Butangas zu vermeiden, soll die Explorierung und Ausbeute der Erdgasvorkommen rationalisiert werden. Zur Ausnutzung größerer Erdgasvorkommen ist in Rumänien die Societatea Nationale de Gaz Metan tätig, die das Erdgas zur Heizung von Ortschaften und zum Betrieb von Gasmotoren abgibt. Neben der Heizung soll das Erdgas in Zukunft noch mehr als bisher für den Antrieb von Motoren Verwendung finden.

Gold und Silber

Der größte Erzposten waren in den letzten Jahren im rumänischen Bergbau gold- und silberhaltige Erze. Ihre Förderung stieg von 630 522 t im Jahre 1936 auf 656 791 t im Jahre 1937. Die wichtigsten Goldfundorte liegen auf beiden Abhängen der Karpathen, besonders aber in dem westsiebenbürgischen Erzgebirge und dem Bihorgebirge. Der Goldbergbau hat sich in den letzten Jahren zu einem für die Gesamtwirtschaft Rumäniens bedeutsamen Industriezweig entwickelt. Zu der Welterzeugung von 1 159 000 kg an Feingold für 1937 trug Rumänien mit 5142,34 kg bei. Diese Erzeugung Rumäniens bedeutet gegenüber dem Jahre 1936 eine Erhöhung von 4,09 %. Die Verarbeitung von Silbererzen erbrachte im Jahre 1937: 19 844 kg Feinsilber.

Eisen

Rumänien besitzt große Eisenerzschätze, die die Grundlage einer bedeutenden künftigen Eisenindustrie bilden. Die Eisenerzlagerstätten Rumäniens werden auf insgesamt 26,2 Mill. t geschätzt. Die größten Lagerstätten liegen in der Nähe der Braunkohle im oberen Jiu-Becken. Die Reserven dieses Gebietes allein werden auf 16,3 Mill. t geschätzt; es folgt das

Banat mit 4,35 Mill. t. Die übrigen Eisenerzvorkommen um Ciuc, in den Apuseni-Bergen und um Maramuresch lohnen die Ausbeute nur schlecht, weil sich keine Kohlenlager in der Nähe befinden. Die Hauptlagerstätten im Banat und Jiu-Becken haben einen Eisengehalt von 40 bis 60 %. Die rumänische Eisenerzförderung stieg von 108 429 t im Jahre 1936 auf 129 004 t im Jahre 1937. Jedoch ist die bisherige Basis der Eisenindustrie, soweit sie auf eigener Förderung beruht, noch sehr dürftig, und das in Rumänien verhüttete Eisenerz reichte bisher bei weitem nicht aus, um den Eisenbedarf des Landes zu decken. Rumänien mußte 1937 noch 294 764 t Eisenerz, entschwefeltes Pyrit usw. einführen, außerdem 93 887 t Schrott, dazu noch über 120 000 t Eisen- und Stahlhalbzeug. Wenn man annimmt, daß die 1937 geförderten 129 000 t Eisenerz etwa 60 000 t Eisen ergeben haben, so hat damit die Eigenerzeugung Rumäniens an Eisen etwas über 12 % des Rohstoffbedarfs der Eisenindustrie gedeckt. Hinzu kommt, daß Rumänien für den geringen Posten selbst verhütteten Erzes auch noch Hüttenkohle und Koks einfuhrte, nämlich 1937 insgesamt 27 835 t hochwertige Steinkohle und 48 672 t Kohlenkoks für Hüttenzwecke.

Kohlen

Die rumänischen Kohlenvorkommen werden auf etwa 2,87 Mrd. t geschätzt, von denen auf Steinkohle 30,8 Mill. t, auf Braunkohle 1732 Mill. t, Anthrazit 100 000 t und Lignit 1106,6 Mill. t entfallen. Der größte Kohlenposten Rumäniens ist also die Braunkohle, die zum Teil außergewöhnlich hohe Heizwerte hat. Daher konnte sich auf den Braunkohlenfeldern eine eisenverarbeitende Industrie wie bei Hundeora und Nadrag aufbauen. Das wenig erforschte Anthrazit bei Schela, nördlich von Targu Jiu, mit einem Heizwert von 6200 kcal, wird auch noch nicht abgebaut, wenn auch schon in unmittelbarer Nähe dieser Lagerstätten in letzter Zeit einige Industrieanlagen aufgebaut werden. Die rumänischen Steinkohlenvorkommen liegen praktisch alle im Banat, das auch die wichtigsten Erzfelder birgt. Das Gebiet von Reschitza wird auf einen Steinkohlenvorrat von etwa 10 Mill. t geschätzt, das Gebiet von Anina, etwas südlicher im Banat, auf ebenfalls 10 Mill. t.

Mangan

Die größten Manganerzlagerstätten Rumäniens sind in der Bukowina. Sie werden auf zusammen 6,8 Mill. t geschätzt. Größere Manganerzlager befinden sich auch im Banat. Diese betragen etwa 1,5 Mill. t. Insgesamt erreichen die Schätzungen für alle Manganerzlagerstätten Rumäniens etwa 10 Mill. t.

Chrom

Rumänien hat ferner etwa 2 Mill. t Chromerzlagerstätten in der Nähe des Eisernen Tores bei Dubrowa. Chromoxydgehalt wird mit 38 bis 52 % angegeben. Angesichts der geringen Vorkommen in andern Ländern und der Wichtigkeit des Chroms für die Stahlerzeugung könnte der Chromreichtum Rumäniens zu einer nicht unwesentlichen Hebung der rumänischen Ausfuhr beitragen.

Bauxit

Von großer Bedeutung für die Entwicklung der rumänischen Wirtschaft sind die Bauxitlagerstätten, die zu den größten Europas, wenn nicht der Erde, gerechnet werden müssen. Sie liegen in den Bihorbergen, südlich der Bahnstrecke Großwardein—Klausenburg und werden auf insgesamt 20,7 Mill. t geschätzt. Ihr Gehalt an Aluminiumoxyd ist mit durchschnittlich 58,2 % sehr hoch.

Kupfer

Reiche Kupfervorkommen befinden sich insbesondere im Gebiet des siebenbürgischen Erzgebirges. Die rumänische Kupfergewinnung konnte sich im Jahre 1937 verdoppeln, von 389 t auf 963 t.

Quecksilber und Graphit

Wichtig sind auch die Quecksilber- und Graphitvorkommen. Quecksilber wird zumeist im Hargitta-Gebirge, im Osten Siebenbürgens, gefunden. Graphit findet sich im Banat.

Salz

Reich sind auch die rumänischen Salzvorkommen. Salzstöcke befinden sich in großer Anzahl am Außenrand der Karpathen, am Rand des Siebenbürgischen Beckens und in der Marmarosch.

Gesteine

Die Gebirgsgegenden sind auch reich an allerlei technisch verwertbaren Gesteinen wie Graphit, Diorit, Basalt, Diabas, Dacit, Andesit, Kalkstein, Sandstein, Mergel usw. Die größten Steinbruchbetriebe haben sich in günstiger Verkehrslage an den von Eisenbahnlinien begleiteten Durchbruchstälen sowie am schiffbaren Donaustrom entwickelt.

Zahlentafel 5. Die Entwicklung des rumänischen Bergbaus (in t)

Gruppe	1934	1935	1936	1937
Kohle	1 852 194	1 945 053	1 964 644	2 869 490
Gold- u. Silbererze	437 079	510 094	630 522	656 791
Steinsalz	308 723	310 463	293 399	321 805
Eisenerze	83 590	93 818	108 429	129 004
Manganerze	12 057	19 795	30 576	50 749
Blei- u. Zinkerze	34 671	39 424	45 630	45 629
Pyrit	4 001	6 855	9 999	10 817
Bauxit	1 458	6 218	10 829	10 700
Talkum	1 933	1 999	2 529	1 976
Kupfererze	887	1 241	1 580	1 125
Wismuth und Molybdän	6	14	45	27
Quecksilbererze	18	150	247	19

Kiewitt, Kiel [3739]

Die japanische Maschinenindustrie der Kriegswirtschaft

Wie alle Zweige der Schwerindustrie erfreut sich auch der Maschinenbau der besonderen Förderung der Regierung Japans im Hinblick auf die Deckung des notwendigen Kriegsbedarfs. Hierfür sind seit dem Juli 1937, dem Monat des Ausbruchs des chinesisch-japanischen Konflikts, eine Reihe von Gesetzen und Verordnungen ergangen.

Aus kleinsten Anfängen heraus hat die japanische Maschinenindustrie, dank der Antriebe durch drei Kriege (1894/95, 1904/05 und 1914/1918), im Jahre des Zwischenfalls in der Mandchurei (1931) eine Gesamtproduktion von 443 340 000 Yen erreicht, die jedoch zwei Jahre darauf bereits um 81 % auf 805 115 000 Yen angewachsen war. Innerhalb dieser beiden Jahre stieg auch die Arbeiterzahl um rd. 50 % auf 249 000. Wenn auch die nächsten Jahre den Fortschritt verlangsamten, so erhebt sich doch die Gesamtproduktion des Jahres 1937 — geschätzt auf 1 874 000 000 Yen — um 423 % über diejenige des Jahres 1931.

In der Produktion nahm der Maschinenbau im Jahre 1936 innerhalb der Gesamtindustrie Japans den vierten Platz ein (14 % der gesamten industriellen Produktion Japans). Im Range voran gingen ihm die Textilindustrie mit 29,8 %, die Metallindustrie mit 18 %, und die Chemische Industrie mit 17,2 %, während ihm die Lebensmittelindustrie mit 10,3 % im Range folgte.

Die hervorragende kriegswirtschaftliche Bedeutung der Maschinenindustrie ist auch in der Kapitalzuteilung für Investitionen anerkannt worden. Während andern nicht kriegswichtigen Industriezweigen nach dieser Richtung erhebliche Beschränkungen auferlegt wurden, konnten in der Maschinenindustrie im Jahre 1937: 476 300 000 Yen neu angelegt werden. Die Höhe dieser Summe tritt erst ins rechte Licht, wenn mit ihr die entsprechenden Ziffern der vorhergehenden Jahre in Vergleich gesetzt werden:

Zahlentafel 1. Kapitalinvestitionen in der japanischen Maschinenindustrie

Jahr	Investitionen in Mill. Yen	Jahr	Investitionen in Mill. Yen
1932	14,6	1935	54,9
1933	37,7	1936	108,1
1934	66,8	1937	476,3

Die bedeutendsten Maschinenfabriken Japans sind:

1. Mitsubishi Heavy Industries,
2. Hitachi Works,
3. Kokusan Industrial (im Mai 1937 mit Hitachi Works vereinigt),
4. Shibaura Engineering Works,
5. Niigata Iron Works,
6. Ishikawajima Dockyards und
7. Daido Electrical Steel.

Auch die Entwicklung der Einfuhr und Ausfuhr an Maschinen und Werkzeugen im Jahre 1937 und ein Vergleich der Handelsziffern dieses Jahres mit früheren lassen den Aufschwung dieses Industriezweiges erkennen (Zahlentafel 2).

Zahlentafel 2. Außenhandel Japans an Maschinen und Werkzeugen

Jahr	Einfuhr Ausfuhr		Zunahme der Ausfuhr gegenüber dem Vorjahre	Überschuß der Einfuhr über die Ausfuhr in 1000 Yen	Überschuß der Ausfuhr über die Einfuhr in 1000 Yen
	in 1000 Yen				
1931	89 906	30 895	—	59 011	—
1932	98 650	37 699	22 %	61 151	—
1933	110 444	73 599	95 %	36 845	—
1934	149 376	132 850	81 %	16 525	—
1935	166 033	149 758	13 %	16 275	—
1936	159 878	177 483	19 %	—	17 605
1937	192 698	226 927	28 %	—	34 230

Von der Ausfuhr im Jahre 1937 gingen nach Mandschukuo allein für 116 099 000 Yen, während es im Jahre 1936 für 81 874 000 Yen waren.

Die eingangs erwähnte staatliche Förderung kommt auch darin zum Ausdruck, daß am 9. März 1938 ein Gesetz erlassen wurde, durch das der Maschinenbau für fünf Jahre von Einkommen- und Geschäftsgewinnsteuern befreit wurde. Alle Einfuhren, die seiner weiteren Entfaltung dienlich sind, wurden gleichzeitig von allen Abgaben befreit.

Durch dieses Gesetz ist auch Vorsorge dafür getroffen worden, daß es an den zur Erweiterung der Produktionsanlagen erforderlichen Kapitalien nicht fehle. Sogar die Gewährung staatlicher Subventionen wurde dabei vorgesehen.

Zur Begründung dieser weitgehenden Unterstützung führte der Minister für Handel und Industrie aus, daß der Maschinenbau gleichsam als die Grundindustrie aller andern Industriezweige zu betrachten sei und deshalb denkbar weitestgehende staatliche Hilfe im nationalen Interesse liege. Das Gesetz vom 9. März 1938 sieht auch die Unterbindung entsprechender fremder Einfuhren für den Fall vor, daß diese die heimische Erzeugung bedrohen.

Dr. Oskar Aust, Berlin [3765]

WIRTSCHAFTSRECHT

Die Vergütung der gerichtlichen Sachverständigen

Zur 9. Aufl. d. Kommentars von Wegner-Meyer der deutschen Gebührenordnung für Zeugen und Sachverständige¹⁾

Die Frage der Vergütung für die Tätigkeit von Sachverständigen im Auftrage der Gerichte ist seit jeher außerordentlich umstritten. Es ist dies nicht zuletzt darauf zurückzuführen,

1) Deutsche Gebührenordnung für Zeugen und Sachverständige unter besonderer Berücksichtigung der höchstgerichtlichen Rechtsprechung bearbeitet von Paul Meyer. 9. Aufl. des von Petri und Wegner begonnenen, von Wegner und Meyer fortgeführten Kommentars. Berlin 1938, Carl Heymanns Verlag. 160 S. Preis 6,60 RM.

daß die Bestimmungen der deutschen Gebührenordnung für Zeugen und Sachverständige in der jetzt gültigen Fassung vom 21. 12. 1925 noch auf den Vorschriften des Jahres 1878 beruhen, und daß der Gesetzgeber trotz der grundlegenden Änderung der gesamten Lebensverhältnisse seit dieser Zeit nicht die Aufgabe in Angriff genommen hat, diese Bestimmungen an die veränderten Verhältnisse anzupassen. Hinzu kommt, daß die Vorschrift des § 4 Geb.-O., die 1914 in das Gesetz eingefügt worden ist, und wonach bei Bestehen eines üblichen Preises — z. B. der Gebührenordnung der Ingenieure — dieser von dem Sachverständigen beansprucht werden konnte, durch Notverordnung vom Oktober 1931 außer Kraft gesetzt worden ist. Ferner hat der Gesetzgeber im Hin-

blick darauf, daß der Inhalt der zu erstattenden Gutachten wie auch die persönlichen Verhältnisse der in Betracht kommenden Sachverständigen außerordentlich verschiedenartig sind und eine für alle Fälle geltende Vergütungsnorm nicht denkbar ist, den Gerichten einen oftmals außerordentlich weiten Ermessensspielraum für die Einzelentscheidungen überlassen; es ist nur auf die Vorschrift des § 8 Geb.-O. über die Reisekostenvergütung hinzuweisen, in der es heißt: „Soweit nach den persönlichen Verhältnissen des Sachverständigen oder nach äußeren Umständen die Benutzung von Transportmitteln für angemessen zu erachten ist, sind als Reiseentschädigung die nach billigem Ermessen in dem einzelnen Fall erforderlichen Kosten zu gewähren.“

Infolge all dieser Umstände haben sich bis in die letzte Zeit unzählige Zweifelsfragen und Streitigkeiten hinsichtlich der Auslegung der Gebührenordnung ergeben.

Als ausführliches Erläuterungsbuch zu dieser Gebührenordnung besteht bisher der Kommentar von *Wegner*, der jetzt in der 9. Auflage, bearbeitet von *Meyer*, erschienen ist. Dieses Buch bringt neben einer kurzen Einleitung über die geschichtliche Entwicklung der Gebührenordnung eingehende Erläuterungen zu den einzelnen Bestimmungen. In besonderer Weise werden die ergangenen Gerichtsentscheidungen behandelt, die in vielen Fällen auszugsweise abgedruckt sind. Hiermit wird eine sehr umfangreiche Übersicht über die gesamte Rechtsprechung auf diesem Gebiet gegeben, die in gleicher Weise für die Gerichte wie für die Sachverständigen nützlich sein kann.

So verdienstvoll aus den angegebenen Gründen das Erläuterungsbuch ist, so muß doch auf zwei bedeutsame Punkte hingewiesen werden. Der Kommentar stützt seine Ausführungen in wesentlichen Punkten jeweils auf die bereits von Gerichten ergangenen Entscheidungen und führt beispielsweise zur Auslegung des Begriffes „besonders schwierige Leistung“ mehr als 59 Entscheidungen an. Andererseits verweisen die Gerichte in den Begründungen ihrer Beschlüsse oftmals lediglich auf die Ausführungen dieses Kommentars; so ist in einer kürzlich ergangenen Gebührenentscheidung nicht weniger als achtmal auf den Kommentar von *Meyer* Bezug genommen worden. Verfolgt man die angeführten Stellen im Kommentar, so wird lediglich auf früher ergangene Entscheidungen verwiesen. Ein solches Verfahren entspricht weder dem Sinn eines Erläuterungsbuches noch dem Sinn der Begründung eines Gerichtsbeschlusses, und es muß bei dem Sachverständigen das Gefühl entstehen, daß für die Begründung der Entscheidung nicht das eigene Urteil des Richters, sondern die in dem Kommentar von *Meyer* aufgeführte Ansicht früherer Entscheidungen maßgebend ist.

Infolge des eigenartigen Aufbaues des Erläuterungsbuches läßt dieses auch in vieler Hinsicht eine eigene kritische Stellungnahme vermissen, die wünschenswert wäre. Es kann nur auf folgende Entscheidungen hingewiesen werden:

Einem Sachverständigen, der auf seinem Fachgebiet eine ganz besondere Erfahrung besitzt, ist nicht eine erhöhte Gebühr für die besonders schwierige Leistung zu gewähren, weil die Erstattung des Gutachtens seinen Kenntnissen und seiner Erfahrung nach für ihn keine besonders schwierige Leistung sei.

Ein Sachverständiger, der Sonntags eine Reise antreten muß, um am Montag früh zum Termin anwesend zu sein, kann für die Reisezeit keine Vergütung beanspruchen, da er Sonntags „üblicherweise“ keinen Verdienstausschlag habe.

Auch qualifizierte Hilfskräfte, wie z. B. technische Assistenten, können höchstens mit 1,50 bis 2 RM bezahlt werden, selbst wenn der Sachverständige 5 RM und noch mehr bezahlen muß, da der Sachverständige selbst nur 3 RM vergütet erhalten und seine Hilfskraft nicht in gleicher Weise oder höher bezahlt werden könne.

Die Gerichte sind berechtigt, Gebührenfestsetzungsbeschlüsse nachträglich zu ändern und die bereits ausgezahlten Gebühren nach mehr als Jahresfrist vom Sachverständigen zurückzufordern.

Derartige Entscheidungen erscheinen bei sachgemäßer Betrachtung unhaltbar und verdienen in einem Erläuterungsbuch eine entsprechende besondere Stellungnahme. Für die Gebührenrechtsentscheidungen ist kennzeichnend, daß noch im November 1937 der Beschluß eines Amtsgerichts in Berlin erging, daß nach den neuesten Richtlinien des Kammergerichts in Anpassung an die allgemeine wirtschaftliche Notlage bei der Festsetzung der Sachverständigenvergütung nur ein unterhalb

der Dreireichsmarkgrenze bleibender Stundenbetrag zugebilligt werden dürfe.

Daß eine solche Handhabung der Gebührenfestsetzungen für das Sachverständigenwesen und damit für die Rechtspflege außerordentliche Gefahren mit sich bringen muß, liegt auf der Hand. Wenn der Sachverständige als Organ der Rechtspflege verantwortlich an der Rechtsfindung beteiligt ist, so muß ihm auch in gebührenrechtlicher Hinsicht eine Stellung gegeben werden, die hiermit im Einklang steht. Nur so oft ist die Feststellung zu machen, daß die von den Parteien hinzugezogenen außergerichtlichen Sachverständigen ein Vielfaches an Gebühren von dem erhalten, was das Gericht dem gerichtlichen Sachverständigen, der bei seiner Gutachtenerstattung eine besondere Verantwortung übernimmt, später zubilligt.

Von den zuständigen Stellen, insbesondere auch von der Technik sind schon vielfach für eine Änderung der Gebührenordnung Vorschläge und Anregungen gemacht worden, die hier nicht näher dargestellt werden können. Gegenüber der früheren Zeit haben sich die Verhältnisse auch insofern grundlegend gewandelt, als die maßgebenden Gruppen der Ingenieure, Wirtschaftsprüfer, Chemiker und Architekten heute Gebührenordnungen besitzen, die allgemein anerkannt und von den zuständigen Stellen und dem Preisbildungskommissar genehmigt sind. Ohne jeden Zweifel würden aber die umstrittensten Fragen ohne weiteres ihre Erledigung finden, wenn diese Gebührenordnungen auch für die gerichtliche Tätigkeit der Sachverständigen zugrunde gelegt würden.

Dr. Zemlin [3803]

Der Sicherheitsingenieur Seine Aufgaben und Stellung im Betrieb

Auf der Arbeitstagung der Sicherheitsbeauftragten der chemischen Industrie im Herbst v. J. behandelte *Dr. Robert Pilz*, der Sachbearbeiter im Sozialamt der DAF, auch Aufgaben und Stellung des Sicherheitsingenieurs im Betrieb und seine Zusammenarbeit mit inner- und außerbetrieblichen Stellen. Er definierte eingangs seiner Ausführungen den Begriff des hauptamtlichen Sicherheitsingenieurs, einer Persönlichkeit, die heute in immer mehr und mehr Betrieben zur Geltung kommt, und deren mühsamer, alltäglicher Kleinarbeit jetzt endlich langsam auch die ihr zukommende Anerkennung zuteil wird. Der Sicherheitsingenieur ist ein vom Betriebsführer ausschließlich zur bestmöglichen Ausgestaltung der Sicherheit beauftragter Betriebsbeamter, der ihm unmittelbar untersteht. Es ist durchaus möglich, daß neben diesem hauptamtlichen Sicherheitsingenieur auch noch ein Betriebsingenieur als nebenamtlicher Sicherheitsingenieur mit Spezialaufgaben betraut wird. Nur muß man bei der Fülle der betrieblichen Möglichkeiten stets ganz klar festlegen, von wem man eigentlich spricht. Dieser hauptamtliche Sicherheitsingenieur, von dem hier allein die Rede sein soll, ist nach außen hin selbstverständlich der Stellvertreter des Betriebsführers in allen Fragen der Betriebssicherheit und nach innen der unmittelbare Sachbearbeiter des Betriebsführers für die Betriebssicherheit. Es ergeben alle Anweisungen, Anordnungen und Verfügungen des Sicherheitsingenieurs im Namen des Betriebsführers, wobei die wichtigeren vom Betriebsführer selbst eigenhändig unterzeichnet werden. Mit dieser Handhabung jedoch ist auch die wichtige Frage der Verantwortlichkeit geklärt.

Der Sicherheitsingenieur kann für seine persönliche Tätigkeit nur dem Betriebsführer gegenüber verantwortlich sein. Durch seine Gegenwart ändert sich sonst in Betrieben weder nach innen noch nach außen etwas. Es darf nicht eintreten, daß der Sicherheitsingenieur denen, die früher für die Betriebssicherheit zu sorgen hatten, Arbeit und Verantwortung abnimmt und nun gar die Meinung sich bildet, daß sich niemand anders mehr jetzt um solche Fragen zu kümmern brauche. Wenn das Amt des Sicherheitsingenieurs einen wirklichen Zweck erfüllen soll, so muß dieser etwas Zusätzliches leisten; nur der Betriebsführer selbst darf entlastet werden in dem gleichen Ausmaße, wie ihm jeder andere Angestellte von seiner Arbeit entlastet.

Man kommt also zu dem sehr wesentlichen Grundsatz, daß der Sicherheitsingenieur nicht die Verantwortung für vorkommende Unfälle übernimmt, sondern diese nach wie vor bei jenen Personen verbleibt, die schon früher die Verantwortung hierfür trugen, sei es gegenüber den Behörden, insbesondere aber den Berufsgenossenschaften und Gewerbeaufsichtsämtern, sei es gegenüber dem Betriebsführer. Das

waren vor allem die Betriebsleiter — vergleiche hierzu Reichsgerichtsurteil über die strafrechtliche Verantwortlichkeit des Betriebsleiters bei Unfällen vom 15. September 1937, 3 D 481/37 — und (im Rahmen ihrer Dienststellung und ihres Wirkungskreises) auch Werkmeister und einzelne sonstige Gefolgschaftsmitglieder. Hierdurch wird wieder die Stellung des Sicherheitsingenieurs gegenüber den Behörden und Ämtern umrissen.

Er ist ein Stellvertreter des Betriebsführers, und es steht ihm frei, ob, wann, wo und durch wen er sich im gegebenen Falle vertreten lassen will, und inwieweit er persönlich zur Verfügung steht. Niemals darf er als innerbetrieblicher Aufsichtsbeamter oder Gewerbe-Inspektor betrachtet werden, denn wollte man ihn als Konkurrenten eines amtlichen Aufsichtsorgans ansehen, so ergäbe sich die Lage, daß der Betriebsführer in dem hauptamtlichen Sicherheitsingenieur sich einen Angestellten geschaffen hat, der ihn selbst zu beaufsichtigen hätte.

Sicherheitsingenieur und Arbeitsschutzwalter

Etwas ganz anderes als der Sicherheitsingenieur ist der Arbeitsschutzwalter des Betriebes. Dieser geht aus dem Vertrauensrate hervor, der nach dem AOG (Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit) bekanntlich aus dem Betriebsführer als seinem Leiter und den ihm beratend zur Seite tretenden Vertrauensmännern besteht. Eine der ausdrücklichen Aufgaben des Vertrauensrates ist es aber, auch alle jene Aufgaben zu beraten, die der Durchführung und Verbesserung des Betriebsschutzes und damit auch der Betriebssicherheit dienen. Er kann diese Aufgabe ebenso wie manche andere einem bestimmten, einzelnen, ihm besonders geeignet erscheinenden Vertrauensmanne zur Wahrnehmung übertragen. Dieser Mann ist dann der Betriebs-Arbeitsschutzwalter. Rein formell gesehen ist es allerdings möglich, daß der Sicherheitsingenieur auch zum Arbeitsschutzwalter berufen wird, denn auch er kann als Gefolgschaftsmitglied beim Vorliegen aller sonstigen Voraussetzungen des AOG zum Vertrauensmanne gewählt werden und könnte dann mit der Wahrnehmung dieser Spezialaufgabe betraut werden.

Die wichtigste Aufgabe des Arbeitsschutzwalters als Unfallvertrauensmann besteht in der Sicherstellung der Mitarbeit der Gefolgschaft bei der Gestaltung der Betriebssicherheit. Er soll auch der Betriebsführung die praktisch handwerkliche Erfahrung der am Arbeitsplatz selbst stehenden Männer zuführen. Durch den Vertrauensrat bekommt er Einblick in alles, was von den Behörden, dem Betriebsführer und dem Sicherheitsingenieur für die Betriebssicherheit geplant ist und geschieht, und hierzu äußert er ganz freimütig aus seiner persönlichen praktischen Erfahrung als Arbeiter oder aus der seiner Kameraden seine Meinung. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit bedingt auch, daß man ihn von allen vorgefallenen Betriebsunfällen schnellstens unterrichtet und ihn auch zur Untersuchung schwererer Unfälle mit heranzieht.

Keinesfalls darf der Betriebs-Arbeitsschutzwalter über den Rahmen seiner normalen Dienststellung hinaus als Träger dieses Ehrenamtes nun mit besonderer Verantwortung belastet werden, denn dies müßte ihm unvermeidlich in ein gewisses Vorgesetztenverhältnis zu seinen Kameraden bringen und würde die so wertvolle Vertrauensbrücke zwischen dem Betriebsführer und seiner Gefolgschaft stark belasten, ja unter Umständen sogar zerstören können. Damit würde man Verzicht leisten, den arbeitenden Menschen selbst zur eigenen verantwortlichen Gestaltung der Betriebssicherheit zu erziehen, und man würde wie früher zu den Mitteln der Überwachung und Anordnung, die sich als unzureichend erwiesen haben, zurückgreifen. Dazu würden Meister und Vorarbeiter genügen, es bedarf keines Vertrauensmannes. Daher ist es auch eine Verkennung der Absichten des AOG, Personen der Arbeitsleitung, also Werkmeister oder Ingenieure, die ohnehin ihrer Dienststellung entsprechende Pflichten für die Betriebssicherheit haben, zu Arbeitsschutzwaltern zu berufen.

Die Schulung des Arbeitsschutzwalters ist ganz auf sein eigenes Sondergebiet zugeschnitten. Sie verfolgt in keinem Punkte die Absicht, ihn zu einem Aufseher zu erziehen, sondern sie ist bestrebt, sein Vertrauen zu den Arbeiten der Behörden, des Betriebsführers und des Sicherheitsingenieurs und sonstigen befugten Stellen zu erwecken. Der Arbeitsschutzwalter muß erfahren, was auf diesen Gebieten der Betriebssicherheit geschieht, wie dort gearbeitet wird, und mit welchen Schwierigkeiten dabei im einzelnen gekämpft werden muß. Er soll aber auch befähigt werden, über das

Nächstliegende hinaus diejenigen Maßnahmen zu begreifen, die, für den einzelnen oftmals unbequem, für das Ganze unabweisbar notwendig sind, und er soll diese Maßnahmen dann seinen Kameraden verständlich machen. Ziel aller Arbeitsschutzwalter-Schulungen ist daher niemals die Vermittlung einer Vielzahl von Kenntnissen, mit denen der Mann im Betrieb nichts anzufangen weiß, sondern die Erweiterung seines Blickfeldes und die Stärkung seines Vertrauens.

Arbeitsgebiet des Sicherheitsingenieurs

Das Arbeitsgebiet des hauptamtlichen Sicherheitsingenieurs ist hingegen völlig anders. Als Mitglied der Betriebsführung ist er der Leiter derjenigen Arbeit, die im Betriebe zur Ausschaltung der Betriebsgefahren geleistet werden muß. Man sieht die Betriebssicherheit heute als das Ergebnis einer Betriebsarbeit an, zu der im Rahmen ihres dienstlichen Wirkungskreises alle Betriebsangehörigen beitragen müssen. Sie stellt sich stets dar als der Erfolg richtiger Einrichtungen, richtiger Arbeitsmethoden, richtiger Organisation, richtiger Maßnahmen und richtiger Handarbeit. Dann aber ist ein Unfall nichts anderes als ein Betriebsmißerfolg, ganz genau so wie eine Fehlerzeugung, ein Sachschaden, ein Materialverlust oder eine Fehlkonstruktion, denn auch diese Dinge sind sämtlich irgendwie auf falsches Handeln eines oder mehrerer im Betriebe Tätigen zurückzuführen. Erkennt man aber diese Zusammenhänge, so ergibt sich, daß die Mittel, die zur Verbesserung der Betriebssicherheit zur Verfügung stehen, grundsätzlich dieselben sind, wie sie die Betriebsleitung ganz allgemein anwendet, um die Ursachen gemachter Fehler zu erkennen und zukünftig zu vermeiden.

Stellt man einem Betriebsleiter die Aufgabe, im Betrieb etwas zu organisieren, eine neue Arbeitsmethode einzuführen oder etwas ähnliches, so wird er sich zunächst einmal in Gedanken den voraussichtlichen Ablauf der Vorgänge vergegenwärtigen und alles das bedenken, was getan oder unterlassen werden muß, um diesen Vorgang so zu lenken, wie er gewünscht wird. Nach der Probeführung wird er sich genaue Rechenschaft geben müssen, wieweit der tatsächliche Ablauf der Dinge dem gewünschten entsprach, und auf welche Ursachen die etwaigen Abweichungen von der angestrebten „Idealkurve“ zurückzuführen sein könnten. Dann wird er nach den Mitteln suchen, die die nunmehr erkannten Fehler zukünftig ausschließen. Das wiederholt sich wechselweise so lange, bis die Aufgabe voll erfüllt ist.

In gleicher Weise wird der Sicherheitsingenieur im Prinzip vorzugehen haben, wenn er an die Aufgabe herantritt, die Betriebssicherheit zu verbessern. Den skizzierten Plan und das Vorausdenken bezeichnet man hier als die „Gefahrenanalyse“. Die Untersuchung vorgefallener Unfälle, die Forschung nach den Unfallursachen und die Auswertung der Untersuchungsergebnisse entspricht hier dem Feststellen gemachter Fehler und ist die Kritik der Gefahrenanalyse. Daher ist auch die Unfalluntersuchung das Hauptarbeitsgebiet des Sicherheitsingenieurs. Diese Untersuchungen ermöglichen ihm die Erreichung des über seine tägliche Kleinarbeit hinaus gesteckten großen Zieles, die Verwirklichung der bestmöglichen Sicherheit im Betrieb. Diese ist aber, wie schon dargelegt, nichts anderes als der Erfolg richtiger Arbeit, so daß ganz zwangsläufig die Frage erscheint, wodurch die richtige Betriebsarbeit überhaupt gewährleistet wird.

Immer teilt sich die Betriebsarbeit in zwei Gruppen, in die von der Betriebsführung zu leistende leitende und in die von der Gefolgschaft zu leistende durchführende Arbeit. Dabei darf man als Betriebsführung nicht die Person an der Spitze allein betrachten, sondern den ganzen Apparat der Arbeitsführung und Arbeitslenkung. Aus der Stellung der Angehörigen des Betriebes zu den beiden Gruppen ergeben sich auch deren verschiedenartige Pflichten und Aufgaben für die Betriebssicherheit, und daher muß die Frage, wovon das richtige Verhalten der Menschen im Betriebe abhängt, nach beiden Gruppen getrennt beantwortet werden.

Fachkenntnis, Menschenkenntnis und soziale Gesinnung sind für die Güte einer Betriebsführung ausschlaggebend. Fachkenntnis in bezug auf Betriebssicherheit bedeutet etwa „technischer Unfallschutz“, „Maschinenschutz“, „hygienische Maßnahmen“ usw. Die Menschenkenntnis umfaßt alles, was zur richtigen Behandlung der Menschen im Betriebe gehört, hinsichtlich der Betriebssicherheit also vor allem die psychologische Unfallverhütung. Die soziale Gesinnung endlich aber ist das Wichtigste; nur ihr Vorhandensein gewährleistet, daß alle Möglichkeiten zur Ver-

besserung der Betriebssicherheit richtig eingesetzt werden. Sind alle drei Punkte in bester Ordnung, so wird man sagen dürfen, daß von seiten der Betriebsführung her für die Betriebssicherheit alle günstigen Voraussetzungen geschaffen sind.

Lebenstüchtigkeit, Berufstüchtigkeit und Charakterwerte, wie Disziplin, Kameradschaft und Hilfsbereitschaft, sind drei weitere Bedingungen für ein richtiges Verhalten der Gefolgschaft. Ein gesunder Mensch wird allen ihm umgebenden Gefahren besser gewachsen sein als ein kranker. Ein Mensch, der sein Handwerk völlig beherrscht, wird sicherer arbeiten als ein schlecht ausgebildeter. Aber auch hier ist die dritte Bedingung die wichtigste. Ein anständiger Charakter wird auch für die Betriebssicherheit wertvoller sein als ein etwas besseres Wissen und Können und eine etwas bessere Gesundheit.

Daß aber bei der Gefolgschaft alle Punkte geschaffen und erhalten werden, ist mit eine wesentliche Aufgabe des Be-

triebsführers und des Sicherheitsingenieurs, denn in vielen Fällen hängt die Gesundheit der Gefolgschaft von Umständen ab, auf die diese selbst keinen oder nur geringen Einfluß nehmen kann (Gewerbehygiene), und ebenso ist die Fachausbildung nicht allein von der Lernbereitschaft des Mannes abhängig, sondern vom Vorhandensein der richtigen Ausbildungsmöglichkeiten und der Erleichterung ihrer Benutzung. Aber auch auf die Charakterwerte kann der Betriebsführer einen bildenden Einfluß ausüben durch Auswahl, Erziehung und vorbildliches Verhalten aller mit der Arbeitsführung und -lenkung betrauten Mitarbeiter der Betriebsführung. Erfüllt eine Gefolgschaft auch ihrerseits diese drei Voraussetzungen, so ist auch von deren Seite alles Mögliche im Interesse der Betriebssicherheit getan.

Es sind also große und weit über die Tagesaufgaben hinausreichende Gesichtspunkte, die dem Sicherheitsingenieur Leitern sein sollen. [3720] W. M.-L.

SCHRIFTTUM

Betriebswirtschaft

Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Herausgegeben von H. Nicklisch. 2., völlig umgestaltete Auflage in 30 Lieferungen. Stuttgart 1938/39, C. E. Poeschel. Subskriptionspreis brosch. 3,50 RM je Lfg.

Die 2. Auflage des Handwörterbuches der Betriebswirtschaft liegt im weitaus größten Teile der Lieferungen vor. Das umfangreiche Werk erscheint unter der Leitung von Nicklisch und läßt auch in den Sachbearbeitungen der zahlreichen bedeutenden Mitarbeiter seinen Geist erkennen. Ohne Zweifel besteht ein starkes Bedürfnis, namentlich im Hochschulunterricht, nach einem allumfassenden Handwörterbuch, wie es die älteren Wissenschaften schon seit langem in zumeist ganz ausgezeichnete Form ihr eigen nennen.

In unserer Zeitschrift wird das Werk nach seinem vollständigen Vorliegen im einzelnen gewürdigt werden. Dabei sind auch Wünsche hervorzubringen, wie es bei einem für unsere Wissenschaft so bedeutungsvollen Werk, das in seiner Art immer nur einmalig vorliegen kann und nicht wie jedes Lehrbuch ersetzbar ist, immer der Fall sein wird. Bezüglich der Auswahl der Stichworte, der Terminologie und des den einzelnen Fragen gewidmeten Raumes wird manches zu sagen sein. Vor allem scheint uns das Werk weniger einen Querschnitt durch das Wissensgebiet der Betriebswirtschaftslehre zu geben, als die Dinge vom Nicklisch'schen Standpunkt zu beleuchten, wobei z. T. auch die Vermutung auftritt, daß die ihn weniger interessierenden Fragen zugunsten anderer oft zu deutlich zurücktreten müssen.

Dennoch finden sich zahlreiche ganz ausgezeichnete Ausarbeitungen in dem Werk, das nach wie vor als Nachschlagewerk unentbehrlich ist. Wir versäumen nicht, darauf hinzuweisen, daß die z. Z. noch geltenden Subskriptionspreise von unsern Lesern nur noch kurze Zeit in Anspruch genommen werden können. rt. [3856]

Industrielles Rechnungswesen

Buchführung und Bilanz unter besonderer Berücksichtigung der Verordnungen zur Ordnung der Wirtschaft. Von Walter Weigmann. Leipzig 1938, Bibliographisches Institut AG. 177 S. mit 2 Tafeln. Preis 1,80 RM.

Das vorliegende Werk ist auf dem Gebiete der Einführung in die Buchhaltung und Bilanz eine Neuerscheinung. Im allgemeinen steht man Neuerscheinungen auf diesem Gebiete etwas skeptisch gegenüber. Dies trifft jedoch für vorliegendes Werk keinesfalls zu. Der Verfasser wendet sich hiermit an breitere Bevölkerungsschichten, um diese mit dem Buchhaltungsstoff besser vertraut zu machen. Durch seine besonders klare und anschauliche Darstellungsweise ist dies ihm voll gelungen. Das Werk zerfällt in sechs Abschnitte, die sich wiederum in drei Hauptteile einteilen lassen. Im ersten Teile werden die theoretischen Grundlagen der Buchhaltung und Bilanz vom Wesen des Kontos ausgehend in klarer und leichtverständlicher Form behandelt. Dieser Teil erleichtert somit das Verstehen

des zweiten Teiles, in welchem an kurzen Geschäftsvorgängen die vier Formen der systematischen Buchhaltung gezeigt werden. Im Anschluß an diesen Teil werden einige Sonderfragen behandelt, u. a. die Rechnungsabgrenzungsposten. Die Behandlung dieser Frage ist dem Verfasser besonders gut gelungen, während im allgemeinen gerade diese Frage für den Leser viel zu schwierig dargestellt wird. Im dritten Teile des Werkes werden die Buchführungsverordnungen der nationalsozialistischen Wirtschaftsführung im Zuge der Ordnung der Wirtschaft behandelt.

Diesem Werk ist weiteste Verbreitung zu wünschen. In vorbildlicher Weise sind die theoretischen Grundlagen der Buchhaltung leichtverständlich dargestellt worden. Auch im zweiten Teile, der die Praxis der Buchhaltungsformen behandelt, ist es dem Verfasser gelungen, eine klare Darstellung zu bringen, zumal da diesem der Raum für seine Abhandlung beschränkt war. Bu. [3807]

Grundriß der Buchhaltungslehre. Von G. Zimndorf. (Schaeffers Neugestaltung von Recht und Wirtschaft. 23. Heft 3. Teil.) Leipzig 1939, W. Kohlhammer. 94 S. Preis 1,80 RM.

Die Schäffersche Sammlung geht nunmehr auch mit Erfolg an das Gebiet der Betriebswirtschaftslehre heran. Die vorliegende Arbeit von Zimndorf gleicht in ihrem äußeren Aufbau den juristischen Schriften dieser Sammlung. Der „Grundriß der Buchhaltungslehre“ wird deshalb nicht nur Studierenden, sondern auch dem Ingenieur in der Praxis, der sich in dieses Gebiet einarbeiten will, eine gute und übersichtliche Einführung sein. rt [3792]

Organisation

Arbeitsplatzgestaltung im Büro. Von Erich H. Schmidt. Berlin 1939, Deutscher Betriebswirte-Verlag. 127 S. mit 115 Bildern. Preis 3,85 RM.

Die Voraussetzung für eine vernunftgemäße Arbeitsweise im Büro ist in erster Linie ein geeigneter Arbeitsplatz. Wie und mit welchen Mitteln er geschaffen werden kann, darüber gibt der Verfasser in seiner reich bebilderten Schrift eine Menge nützlicher Anregungen. Wo diese verwirklicht werden, dürfte der letzte Rest von Müffigkeit sowohl aus den kaufmännischen, als auch aus manchen behördlichen Arbeitsstuben ein für allemal verschwinden. Das Büchlein vermittelt außer der sehr notwendigen Kenntnis von Leer- und Nutzraum den Wert zweckmäßiger Büroeinrichtungen und Raumgestaltung. Es zeigt, wie durch einfache Umstellung von Tischen und Schränken eine Anzahl Handgriffe erspart und gleichzeitig brauchbarer Platz gewonnen werden kann, wobei auf die Unterbringung von Akten, Schreibgerät, sowie die Ausnutzung günstigster Lichtquellen, Lärmabwehr usw. ausführlich eingegangen wird. Alles in allem handelt es sich nicht um die vielfach übliche Wald- und Wiesentheorie, sondern um praktisch erprobte Ratschläge, die der Forderung nach Schönheit der Arbeit in jeder Weise entsprechen. Das kleine Werk ist anschaffungswert. W. O. Arndt [3778]

Kartei-Gestaltung und Kartei-Verwaltung. Von *Jubus P. Jaecle*. Stuttgart 1938, Verlag für Wirtschaft und Verkehr, Forkel & Co. 121 S. mit 98 Bildern. Preis 3,50 RM.

Über die verschiedenen Karteiarten, ihre Ordnungselemente und Unterbringung gibt der Verfasser an Hand reichlichen Bildmaterials eine ziemlich erschöpfende Übersicht. Allerdings sind seine Ausführungen über die Einrichtung von Karteien für Sondergebiete etwas knapp; sein Buch setzt das Vorhandensein von Kenntnissen voraus, die es eigentlich hätte vermitteln sollen. Denn letzten Endes kommt es ja nicht allein auf die Form der Karten und deren bessere oder schlechtere Unterbringung an, sondern auf die Zweckmäßigkeit der Anlage für den jeweiligen Fall. Da überdies die Kartei gleichzeitig Archiv, Registratur, Lexikon usw. sein kann, wären insbesondere hierüber einige Aufklärungen am Platz gewesen. — Abgesehen davon ist die kleine Schrift eine erwünschte Ergänzung der Organisationsliteratur; allen jenen, die sich von Berufs wegen mit dem Gebiet beschäftigen müssen, bietet sie sicherlich Anleitung und Hilfe.

W. O. Arndt [3779]

Bauwirtschaft

Einfluß des tropischen Klimas auf Gestaltung und Konstruktion der Gebäude. Von *Friedrich Vick*. VDI. Berlin 1938, VDI-Verlag. 61 S. mit 40 Bildern und 9 Zahlentafeln. Preis 4 RM (VDI-Mitgl. 3,60 RM).

Vick schreibt auf S. 46 seiner interessanten Schrift, daß tropische Gebäude mit vollständiger künstlicher Lüftung ihm nicht bekannt geworden sind, und ist der Meinung, daß die Widerstände, die verhindert haben, daß die künstliche Lüftung im Bauwesen Fuß fassen konnte, ausschließlich wirtschaftlicher Natur sind. Demnach scheinen die baulichen Maßnahmen, die in der Schrift beschrieben werden, einen ausreichenden Schutz zu gewähren. Diese Maßnahmen bestehen: in der Anordnung von Öffnungen unter dem überhängenden Dach und unter der Decke der Wohnräume, die eine ständige Durchlüftung der Räume gestatten, Baumpflanzungen, die dem durch hellen Anstrich geschützten Hause Schatten spenden, Rasenflächen, die dem Hause wenig reflektierte Sonnenstrahlen zuführen, Einschränkung der Fensteröffnungen und möglichste Entziehung dieser Öffnungen den direkten Sonnenstrahlen. Daß Galerien, die in bester Weise diesem Zwecke dienen, die Innenräume verdunkeln, ist zuzugeben, aber daß die Kosten, die durch die Umgebung der Innenräume mit Galerien (S. 20) entstehen und schließlich Gänge im Hause selbst ersetzen, nicht gerechtfertigt sind, beweisen m. E. die vielfachen Beispiele, die durch die Abbildungen erläutert sind.

G. de Thierry [3800]

Außenhandel

Statistisches Handbuch des Welthandels 1938. Bearb. von *Ernst Hickmann*. Berlin 1938, Verlag Hoppenstedt & Co. 140 S. Preis 8,80 RM.

Das Handbuch wendet sich in der gedrängten Form seiner neuen Ausgabe vorwiegend an den Praktiker, dem daran gelegen ist, sich schnell über die Außenhandelsbeziehungen sämtlicher Länder zu unterrichten. Der Aufbau des Werkes wird diesem Zweck in ausgezeichneter Weise gerecht. Die Gliederung nach Warengruppen und nach Ländern, die für die große Zahl von 71 Staaten durchgeführt wird, die bei den meisten Ländern bereits für das Jahr 1937 angegebenen Zahlen und die den Tabellen vorangestellten Ausführungen über die Entwicklung des Außenhandels in den letzten Jahren geben dem Handbuch seinen Wert als Nachschlagewerk, das schnell einen guten Überblick über die Gestaltung der Ein- und Ausfuhr jedes einzelnen Landes vermittelt.

C. Schmidt [3791]

Die Wechselbeziehungen zwischen Wirtschaftsstruktur und Außenhandel! Von *Hans Krämer*. Borna, Bez. Leipzig 1938, Robert Noske, 166 S. Preis 5,40 RM.

Die Schrift ist erschienen als Dissertation der Handelshochschule Leipzig. Dem Verfasser ist es gelungen, den wechselseitigen Zusammenhang zwischen Wirtschaftsstruktur und Außenhandel theoretisch zu durchleuchten und praktisch darzustellen. Die in der theoretischen sowie methodischen Untersuchung dargestellten Ergebnisse wurden auf die praktische

Gestaltung angewandt. Kurz zusammengefaßt, eine Arbeit, die auf dem Gebiete der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung für jeden Wirtschaftspraktiker zu empfehlen ist.

Erwin Neumann [3814]

Englands Abwendung von der Weltwirtschaft. Von *Fritz Heyer*. (Wirtschaftlich-Soziale Weltfragen, H. 10, 1939.) Stuttgart 1938, Ferdinand Enke. 87 S. Preis 3,30 RM.

Der Verfasser gibt einen Überblick über Englands Stellung in der Weltwirtschaft. Es werden der politische und der wirtschaftliche Aufschwung im 18. Jahrhundert, die Entwicklung zu einem Industriestaat sowie die Freihandelslehre dargestellt, die die wichtigsten Faktoren für den britischen Imperialismus waren. Die politischen und wirtschaftlichen Folgen des Weltkrieges, der Außenhandel, die Wehrpolitik und die inneren Wirtschaftsfragen werden eingehend behandelt. Die allgemeine Krise der Weltwirtschaft, die für England eine besondere Verschärfung bedeutet, wird eingehend geschildert.

Erwin Neumann [3796]

Technik und Recht

Patent-, Musterschutz- und Warenzeichengesetze aller Länder. Textsammlung mit Anmerkungen. Von *Erich Ristow*. Berlin 1939, Walter de Gruyter & Co. 2 Bände, 1900 S. Preis 90 RM.

Die Gesetzgebung über den gewerblichen Rechtsschutz kennt keinen Stillstand. Es gibt wohl kaum ein anderes Rechtsgebiet, das eine so rasche und fortwährende Wandlung der gesetzlichen Bestimmungen aufweist. Bei den früher in Buchform veröffentlichten Zusammenstellungen der einschlägigen In- und Auslands Gesetze ließ es sich nicht vermeiden, daß der Abdruck schon bald nach seinem Erscheinen überholt war und nicht mehr den Zweck erfüllte, dem Bearbeiter gewerblicher Schutzrechte gerade in Zweifelsfällen ein Nachschlagen des maßgeblichen Wortlautes der Gesetze selbst zu ermöglichen und ihm die Mühe zu ersparen, die Einzelgesetze aus den weitverstreuten Sonderabdrucken in den Fachzeitschriften herauszusuchen.

Der Verfasser hat sich ein besonderes Verdienst erworben, in Gemeinschaftsarbeit mit zahlreichen in- und ausländischen Fachleuten von Ruf ein einzigartiges Werk zu schaffen, das in Anlage und Aufbau verspricht, ein ständiger, zuverlässiger Helfer auf dem weitverzweigten Gebiet des gewerblichen Rechtsschutzes zu werden. Zwei starke Wechselhefter enthalten zusammen 950 Blatt mit 1900 Seiten in raumsparendem, aber klarem und übersichtlichem Druck. Nachträge und Berichtigungsblätter sollen in regelmäßigen Abständen erscheinen und können mit Leichtigkeit nachgehftet werden.

Die Loseblattform ermöglicht den Ausbau des Werkes in jeder praktischen Richtung. Bis jetzt sind die Patent- und Warenzeichengesetze der verschiedenen Länder und, soweit vorhanden, die Gebrauchsmustergesetze berücksichtigt. Da bei einigen Ländern (Schweiz, Norwegen, USA) jetzt schon auch die gesetzlichen Vorschriften über die Geschmacksmuster Aufnahme gefunden haben, wäre eine Ausdehnung des Werkes auf diese Schutzart auch bei den übrigen Staaten einschließlich des Abkommens über die internationale Registrierung von Mustern naheliegend und zweckmäßig. Dies würde auch der Buchbezeichnung entsprechen, da unter „Musterschutz“ vielfach auch die Geschmacksmuster oder nur diese verstanden werden.

Die Gesetze und Verordnungen sind in deutscher Sprache wiedergegeben und bei den wichtigeren Ländern durch Anmerkungen erläutert. Die Warenzeichenbestimmungen enthalten durchweg auch die Klassenverzeichnisse, die für die Feststellung der Anmeldekosten von besonderer Wichtigkeit sind. Den meisten Abschnitten sind Angaben über Größe, Einwohnerzahl und wirtschaftliche Bedeutung des betreffenden Landes beigegeben, mehrfach auch ziffernmäßige Zusammenstellungen, welche den deutschen Anteil an der Zahl der Schutzrechte in dem jeweiligen Staat erkennen lassen.

Manche Abschnitte nähern sich durch die beigegebenen Erläuterungen der Form von Kurzkomentaren. So zählen z. B. die Abschnitte Deutschland und Deutsch-Österreich 207 S., England 109 S., Italien 92 S., Schweiz 73 S., Frankreich 64 S., Holland 38 S. Für Italien sind auch die neuen, noch nicht in Kraft getretenen Gesetze über den gewerblichen Rechtsschutz berücksichtigt.

Soweit für einzelne Länder die Gesetze nicht im Wortlaut wiedergegeben sind, werden sie übersichtlich erläutert. Für Estland, Portugal und die Türkei könnte der Textabdruck vielleicht bei den Ergänzungen nachgebracht werden, denn sicherlich stehen uns diese Länder näher als z. B. El Salvador, Haïti und die Philippinen, deren Gesetze vollinhaltlich wiedergegeben sind.

Der außerordentliche Arbeits- und Zeitaufwand, den die Zusammenstellung des Werkes bedingte, macht es erklärlich, daß sich in der Zwischenzeit hier und da schon wieder Änderungen ergeben haben, die erst in den Nachträgen berücksichtigt werden können. Wesentlich ist aber, daß überhaupt erst eine brauchbare Grundlage geschaffen worden ist, die den weiteren Ausbau des Werkes durch die hoffentlich in möglichst kurzen Abständen erscheinenden Nachträge gestattet. Wenn in dieser Hinsicht noch weitere Wünsche geäußert werden dürften, so wären dies der Abdruck der Warenklasseneinteilung für England und eine Erläuterung der Panamerikanischen Abkommen, deren Bedeutung für europäische Anmelde immer wieder Zweifeln begegnet. *W. Schb.* [3816]

Jahrbücher

VDI-Jahrbuch 1939. Die Chronik der Technik. Herausgegeben im Auftrage des Vereines deutscher Ingenieure von A. Leitner VDI. Berlin 1939, VDI-Verlag. 298 S. Preis 3,50 RM (für VDI-Mitgl. 3,15 RM).

Das VDI-Jahrbuch, das stets mit großer Spannung erwartet wird und auch von Jahr zu Jahr wertvolle Bereicherungen aufweist, ist mit seiner Ausgabe 1939 wieder ein hervorragender Rückblick über die Einzelleistungen der Technik im vergangenen Jahr, dem Jahr der Wiedergeburt des Großdeutschen Reiches.

96 anerkannte Fachleute haben auf 91 Einzelgebieten auf Grund ihrer praktischen Erfahrungen die großen Erfolge festgehalten und die Tendenzen der Entwicklung aufgezeigt. Rd. 10 000 Stellen des technischen Schrifttums werden durch das Jahrbuch dem in Wissenschaft und Praxis arbeitenden Ingenieur erschlossen. Ein Sachverzeichnis mit 3000 Wortstellen führt vom Sach- oder Wortbegriff in den reichen Inhalt des Buches ein. Schließlich sei noch die Zusammenstellung der wichtigsten Ereignisse aus 1938 und der Erinnerungstage für 1939 erwähnt.

Wie bei den früheren Jahrbüchern ist eine ganze Reihe von Kapiteln auch für den auf dem Gebiete von Technik und Wirtschaft tätigen Leser von besonderem Interesse. Wir denken u. a. an das Verkehrswesen, an die Verbrauchsgütertechnik, Tropentechnik, Siedlungs- und Wohnungswesen, an die Betriebsorganisation, an den Vertrieb, die Gewerbehygiene und an Technik und Recht. — Dem VDI-Jahrbuch ist wieder die Anerkennung in weitesten Kreisen sicher. *rt.* [3830]

Deutscher Verkehrs-Kalender 1939. Herausgegeben mit Unterstützung des Reichsverkehrsministeriums. 1. Jhg. Leipzig 1939, Konkordia-Verlag Reinhold Rudolph. 55 Bl. mit 54 Bildern. Preis 2 RM.

Dem gesamten deutschen Verkehrswesen, allen Verkehrsmitteln zu Lande, zu Wasser und in der Luft ist der Deutsche Verkehrs-Kalender gewidmet, der dazu dienen soll, die Aufgaben der Reichsverkehrspolitik und die Gedanken der Zusammenarbeit aller Verkehrsmittel der Öffentlichkeit nahezubringen. *—rt.* [3831]

Aus andern Zeitschriften

Geschäft, Bluff und Irrtum. *H. J. Schneider.* Die deutsche Volkswirtschaft Jg. 8 (1939) Nr. 5 S. 179/81.

Gerade unter dem Eindruck der sogenannten „Friedensbotschaft“ des Präsidenten *Roosevelt* an die Führer der Achsenmächte ist die Kennzeichnung besonders lehrreich, die die innerpolitischen und wirtschaftlichen Verhältnisse in „Gottes eigenem Lande“ in diesem Beitrag erfahren. Die Wandlungen, Widersprüche, die Täuschungsversuche gegenüber andern und sich selbst, die Mißerfolge und Gefahren der amerikanischen Wirtschaftspolitik und Wirtschaftsauffassungen, insbesondere unter *Roosevelt*, der seine Mißerfolge durch außenpolitische Manöver zu verschleiern sucht, werden treffend gekennzeichnet und in ihre Zusammenhänge aufgedeckt.

Der sozialpolitische Gehalt der deutschen Wirtschaftspolitik. *G. Schmölders.* Die Deutsche Volkswirtschaft Jg. 8 (1939) Nr. 12 S. 465/68.

Der Hauptinhalt der heutigen deutschen Sozialpolitik ist nicht primärer Gegenstand besonderer Gesetze oder Verordnungen, sondern ergibt sich als Bestandteil und Auswirkung wirtschaftlicher und wirtschaftspolitischer Planungen, Maßnahmen und Regelungen überhaupt. Die im Arbeitseinsatz, im Vierjahresplan, in der Preisregelung usw. enthaltenen sozialpolitischen Grundgedanken und Richtlinien werden zusammenfassend dargestellt.

Bessere Nutzbarmachung der Wirtschaftsgruppenstatistik. *R. Blottner* und *G. Göhler.* Die deutsche Volkswirtschaft Jg. 8 (1939) Nr. 8 S. 290/92, 294.

Vorschläge zur Auswertung der Wirtschaftsgruppenstatistik, insbesondere zur Verbesserung der Gegenleistung in Form statistischer Vergleichsziffern, die den mit Meldungen und Fragebogen schwer belasteten Mitgliedern geboten werden soll. Eine Reihe von Meßziffern zur Ermittlung von statistischen Vergleichszahlen über Größe, Zusammensetzung der Gefolgschaft, über Gliederung der Löhne und Gehälter, ferner Leistungs-Meßziffern über das Verhältnis von Kosten oder Kostenartengruppen zum Umsatz, über Ausbringung je Gefolgschaftsmitglied usw. werden empfohlen und Wege zu ihrer Einführung und Auswertung gewiesen.

Die Bewertung von Unternehmungen. *Wa. Koch.* Der Deutsche Volkswirt Jg. 13 Nr. 28 (14. 4. 39) S. 1363/65.

Problematik, normales und nach Sonderzwecken abweichende Verfahren der Bewertung gewerblicher Unternehmungen. Substanzwert und Ertragswert; Kapitalisierungsfaktor des Durchschnittsertrages. Bewertung beim Enteignungsverfahren.

Preisbildung bei Aufträgen der öffentlichen Hand.

W. Horn. Die deutsche Volkswirtschaft Jg. 8 (1939) Nr. 5 S. 181/85.

Übersicht über die heute geltenden Verordnungen und behördlichen Richtlinien für die Preisbildung bei öffentlichen Aufträgen. Allgemeiner Inhalt und Geltungsbereich; Gründe der Neuregelung. Abgrenzung der Geltung zwischen LSÖ und VOB oder VOL. Bedeutung der RPÖ und der darin enthaltenen Einschränkung der Preisprüfungsverfahren.

Die kalkulatorischen Abschreibungen in Buchhaltung und Selbstkostenrechnung. *O. Drechsler.* Der Papier-Fabrikant Jg. 37 (1939) H. 14 S. 225/28, 1 Kontenschema.

Ermittlung der kalkulatorischen Abschreibungen; ihr Begriff und Bemessung der Ausgangswerte und Abschreibungsätze nach den behördlichen Grundsätzen. Die Verrechnung der kalkulatorischen Abschreibungen in der Buchhaltung. Darstellung des Buchungsganges nach dem Normalkontenplan der Papierindustrie; Anlagekonten — Abgrenzungskonten — Aufwandskonto — Monats-Erfolgskonto — Jahresbilanzkonten. Die Behandlung der kalkulatorischen Abschreibungen in der Kostenstellenrechnung (Betriebsbuchhaltung) ist nicht im einzelnen behandelt. Zusammen mit den früher hier angeführten Aufsätzen von *Beck* und von *Hessenmüller* (Heft 4) ist damit die wichtige und schwierige Frage der kalkulatorischen Abschreibungen und Zinsen insgesamt behandelt.

Betriebskostenvorrechnung und Unternehmerwagnis.

K. Rummel. Archiv für das Eisenhüttenwesen Bd. 12 H. 10 S. 512/24, 7 Diagr. 3 Z. T.

Klärung des Gewinn- und Gewinnzuschlag-Begriffes; Trennung von Preisaufbau und innerbetrieblicher Kostenrechnung. Begriff und Arten der „Wagnisse“, ihre Rangordnung und ihre Behandlung in der Kostenrechnung. Kalkulatorischer Ansatz der Wagnisse. Auswirkung auf den Preisaufbau. Der Zusammenhang mit den einschlägigen behördlichen Vorschriften ist bei dieser Betrachtung gewahrt, die die schwierigsten Fragen anpackt, die heute auf dem Gebiet der Kalkulation zu lösen sind.

Die Kostenrechnung des Exporteurs. *W. Gürge.* Die Deutsche Volkswirtschaft Jg. 8 (1939) Nr. 12 S. 468/73.

Darstellung der Sonderfunktionen und der durch sie gegebenen Eigenart der Kostenrechnung des Exporteurs. Bedeutung einzelner Kostenarten. Beispiel einer Exportkalkulation. Sonderfragen der Versicherung der verschiedenen Exportrisiken und der Finanzierung. *BH*

INDUSTRIELLER VERTRIEB

UNTER MITWIRKUNG DER ARBEITSGEMEINSCHAFT FÜR INDUSTRIELLEN VERTRIEB DES VDI

Haushalt-Stromwerbung in USA

Im Vordergrund der Stromversorgung der Haushalte steht die Frage der Erhöhung der Abnahme der Kleinstabnehmer. Ob ein Wahltarif zu diesem Ziele führt, wie ihn manche gesetzlichen Regelungen in verschiedenen Ländern vorsehen, erscheint zweifelhaft, da seine gedankliche Grundlage den Kleinstabnehmer als gegebene Tatsache annimmt.

Als Beispiel für die energische Inangriffnahme dieser Frage¹⁾ sei ein größeres amerikanisches Werk angeführt, das 1937 eine Absatzkurve nach Bild 1 aufwies. Die vertikalen Trennlinien für die einzelnen Abnehmerklassen rühren von A. Huntington, dem Werbe-Ingenieur der Iowa Electric Light & Power Co., her. Das Werk hatte 1937 eine Energieerzeugung von 178 Mill. kWh bei einer thermischen Wärmekraftleistung von 61 650 kW und einer Wasserkraftleistung von 1460 kW. Die Anzahl der angeschlossenen Haushaltungen betrug Anfang 1938 rd. 40 000 in 120 Orten, von denen Cedar Rapids mit 56 000 Einwohnern die bedeutendste Stadt ist. Die Tarifentwicklung für Haushaltungen war dort folgende: 1933 für Beleuchtung: Benutzungsdauer-Tarif:

11 cts/kWh für den 1. Block,
5 cts/kWh darüber.

Bestimmung der Arbeitsblocks:

Anzahl der Brennstellen	Monatl. kWh-Abnahme im 1. Block
1 bis 23 gerechnet als 20	14
24 „ 29 „ „ 26	16
30 „ 38 „ „ 32	18
39 „ 51 „ „ 44	21
52 „ 67 „ „ 58	24
68 „ 76 „ „ 76	28

Mindestrechnung: 75 cts im Monat.

1933 Allgemeiner Haushalttarif: Zählertarif mit Zählermiete von monatlich 4,8 \$, wofür 60 kWh frei geliefert werden.

Arbeitspreis: für die 60 kWh im Monat übersteigende Abnahme 2,5 cts/kWh.

Monatliche Mindestrechnung: Zählermiete.

1933 Heißwasserspeichertarif:

Abnehmerpreis: 1,2 \$ im Monat.

Arbeitspreis: 1,3 cts/kWh.

Gebrauchszeit: 0 bis 7 Uhr.

1937 Allgemeiner Haushalttarif:

6 cts/kWh für die ersten 30 kWh monatlich,

5 cts/kWh für die nächsten 30 kWh monatlich,

3,7 cts/kWh für die nächsten 40 kWh monatlich,

2,5 cts/kWh darüber.

Mindestrechnung: 1 \$ monatlich.

Heißwasserspeicher-Zählertarif: 0,8 cts/kWh.

Mindestrechnung: 1 \$ monatlich.

Gebrauchszeit: 23 bis 7 Uhr.

Welche Kilowattstunden-Abnahmen und welche Einnahmen wurden nun bisher erzielt? Zahlentafel 1 gibt hierüber Aus-

Zahlentafel 1.

Entwicklung der Haushaltstromabnahme

Jahr	kWh je Jahr	Mittlerer Energiepreis je kWh	Abnehmer mit geringsten Rechnungsbeträgen	Rechnungsbeträge unter Selbstkosten	Durchschnitts-Rechnungsbetrag je Jahr
		cts	%	%	\$
1910	300	10	20	50	36,00
1917	...	7	20	54	—
1937	701	4,9	18	80	34,77

kunft. Ein erfreuliches Bild ist es nicht, das sich uns hier zeigt. Die Abnahme hat sich zwar seit 1910 verdoppelt, aber „dank“ der staatlichen Eingriffe sind die Einkünfte gefallen. Der schlimmste Tatbestand aber ist die auf 80 % aller Abnehmer gestiegene Zahl der unwirtschaftlichen Kleinstabneh-

1) A. Huntington, Lichtwerbung als Pfeiler der Haushalt-Elektrifizierung. Electrical World vom 31. 12. 38, Bd. 110, Nr. 27 S. 16.

mer. Das ist also das Ergebnis einer Entwicklung von 27 Jahren, in denen die Werbung die alten und viele neue Haushaltungen intensiv bearbeitet hat, in denen der Energiepreis mehr als halbiert wurde und die Versorgung mit Elektrogeräten besser, preiswerter und vielseitiger, die Energielieferung technisch einwandfreier wurde. Die eigentliche Gefahr aber liegt in der Verschiebung der Lasten der Energielieferung auf eine anteilmäßig immer geringere Zahl von Haushalt-Großabnehmern, die so eine indirekte Steuer außer den vielen direkten aufgebürdet erhalten. Huntington ist der Ansicht, daß diese Entwicklung in den Vereinigten Staaten der durch Roosevelt angestrebten Verstaatlichung Tor und Tür öffnen müsse, da kein Privatunternehmen vom Zusetzen bei einer bedeutenden Abnehmerzahl auf die Dauer leben könne.

Abnehmeranalyse

Von den am 30. Juli 1938 angeschlossenen 40 000 Haushalt-abnehmern haben über 25 000 nur folgende Elektrogeräte: Bügeleisen, Waschmaschinen und alte Radioempfänger. Einige wenige von ihnen besitzen Kühlschränke und hier und da einen Elektroherd oder eine Kochplatte. Der Werbefeldzug „Better light — better sight“ („besseres Licht — bessere Sicht“) hat einen verschwindend geringen Eingang — von den 13 000 abgesetzten hochwattigen Lampen nur einige 100 — unter diesen über 25 000 Kleinstabnehmern gefunden. Trotzdem steht das Elektrizitätswerk sogar über dem Durchschnitt der USA in bezug auf den Verkauf von Herden, Kühlschränken und andern Geräten. Bei weitem der größte Umsatz beschränkt sich auf die wenigen Haushalt-Großabnehmer, deren Mehrverbrauch aber in die billigsten Energiepreisblocks fällt. Die erste Vertikale von Bild 1 trennt die Abnehmer in

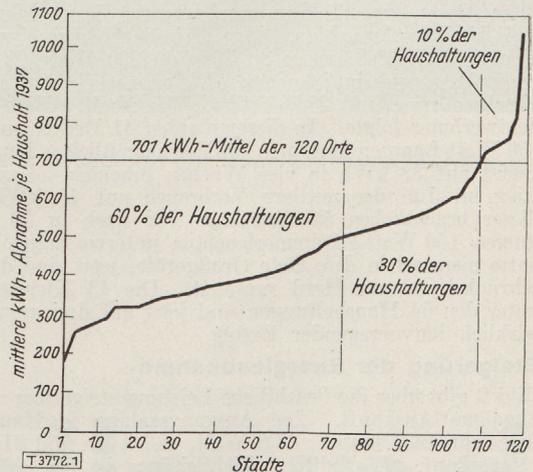


Bild 1. Jahresabnahme der Haushaltungen in 120 versorgten Orten

links keine Elektrogeräte kaufende von den rechts aufnahmebereiten Haushaltungen. So stehen 60 % der Abnehmer abseits und verhindern von vornherein den entscheidenden Erfolg jeder Gerätewerbung. Die letzten 10 %, rechts von der zweiten Vertikalen in Bild 1, aber nähern sich nicht nur rasch der Elektrogerätesättigung, sondern zahlen außerdem dem Werk die geringsten Energiepreise für ihre Mehrabnahme. Huntington zieht aus diesen in vielen Werken ähnlich gelagerten Abnahmeverhältnissen den Schluß, daß ein Werbefeldzug für bessere Beleuchtung hier allein Abhilfe schaffen kann. Vor allem hohe Wattlampen in Deckenleuchten der Küche, ferner hochwattige Lampen im EB- und Wohnzimmer. Hierbei soll Wert auf gute Spannungsregulierung vom Werk bis zur letzten Brennstelle gelegt werden und die Lampen der Betriebsspannung angepaßt werden. Ausdrücklich sollen 25, 40 und selbst 60 Watt-Lampen als zu klein ausscheiden. Hierbei wird an die Kohlefadenlampe des Jahres 1910 erinnert, die bei 55 bis 60 Watt Leistungsaufnahme nur 16 Kerzen gab. Aus dieser Zeit stamme die Bescheidenheit der Abnehmer in ihren Lichtansprüchen. Eine heutige Doppelwendel-Wolframdrahtlampe gibt rd. das Vierfache an Licht-

stärke für denselben Wattaufwand gegen die alte Kohle-fadenlampe.

Die Glühlampe im amerikanischen Haushalt

Allgemein ist die Meinung verbreitet, daß große Lampen in den amerikanischen Haushaltungen im Überfluß brennen. Die hier gegebenen Zahlen beweisen das Gegenteil. Im Jahre 1924 zeigte sich, daß im Versorgungsgebiet der Iowa Light & Power Co. die am meisten verbreiteten Glühlampen nur 25 und 40 Watt hatten. Im Jahre 1932/33 wurde die mittlere Wattaufnahme der Glühlampen zu rd. 40 Watt gefunden.

Aber außer dieser geringen Leistung will jeder amerikanische Abnehmer, wie übrigens jeder andere Verbraucher auch, eine lange Lebensdauer der Lampen erreichen. Da die Liefer-spannung des Werkes 100 V ist, bei einem großen Überland-netz aber beträchtliche Spannungsschwankungen auftreten, so fand man bei den Lampen in den Haushaltungen Spannungen, die 5 und 10 V über der Nennspannung des Netzes lagen. Bei Stichproben der in Gebrauch befindlichen Haushaltlampen ergab sich, daß höchstens einige mehr als 60 % der normalen Lichtleistung bei Betriebsspannung gaben. Die Nachprüfung der Lager der Installateure und Geschäfte zeitigte das Er-gebnis, daß 79 % aller Lampen mit 115 V und höher ver-trieben wurden, während sogar 42 % zu 120 V oder höher angeboten wurden. Auch alte Lampen, die seit vielen Jah-ren nicht mehr hergestellt werden, hatte ein Geschäft noch in großer Zahl auf Lager und belieferte die Haushalte mit ihnen.

Technische und werbliche Maßnahmen

Zwei Gegenmaßnahmen wurden sofort getroffen. Die Lager der Installateure und Geschäfte wurden geräumt und auf Kosten des Elektrizitätswerkes mit 110 V-Lampen beliefert. Zugleich wurde die Spannungsregulierung verbessert. Diese Arbeit war natürlich nicht von heute auf morgen zu leisten. An ihr wird auch heute weiter gearbeitet. Ferner wurde eine Heimlichtwerbung begonnen.

Was erreicht werden konnte, zeigt folgendes Beispiel. In einem Ort waren 54 Haushaltabnehmer, die im Monatsmittel 16,7 kWh verbrauchten. Der Heimlichtfeldzug brachte den Verkauf von 39 Lampen zu 100/200/300 Watt (Zweifaden-system-Lampen) in Ständern. Die monatliche Durchschnitts-abnahme stieg auf 28,7 kWh je Haushalt. Eine Küchen-lichtwerbung folgte. In dieser wurden 41 Deckenleuchten mit 150 Watt-Lampen verkauft, die den monatlichen Durchschnitt zuerst auf 38 kWh in vier Wochen brachten. Kurz darauf stieg im Juli der mittlere Verbrauch auf 45 kWh. Trotz dieser beachtlichen Werbeerfolge sind noch in 50 Haushal-tungen 150 Watt-Eßzimmerleuchten unterzubringen. Früher hatte niemand in dem Orte Großgeräte, jetzt sind drei Kühl-schränke und ein Herd verkauft. Die 43 Kleinabnehmer unter den 54 Haushaltungen sind jetzt auf drei gesunken, ein wirklich hervorragender Erfolg.

Steigerung der Energieabnahme

Bild 2 gibt über die beachtliche Leistungssteigerung der Licht-abnahme Auskunft. Die Ausgangszahlen je Haushalt für das Jahr 1931 lauten: 37,8 Watt, 482 kWh und 21,75 \$ Ge-räteverkauf. Die mittlere Lichtleistung ist bis 1938 um rd. 50 % gestiegen. Sehr gut mit dieser Steigerung überein-stimmend verläuft die Zunahme der Kilowattstundenabnahme. Auffallend dagegen sind die starken Schwankungen der jähr-lichen Geräteverkäufe. Von dem Geräteabsatz können also keinerlei Rückschlüsse auf die Entwicklung des Energie-absatzes gezogen werden, es sei denn die Binsenwahrheit, daß

Zahlentafel 2.

Entwicklung des Geräte- und Energieverkaufs

Kenn-ziffern bei der Er-he-bung	Geräteabsatz des Werkes je Abnehmer 1931 bis 1937	Mehrabsatz 1931 bis 1937	Mehranschluß der Lichtleistung 1931 bis 1937	Mehr-einnahme 1934 bis 1937
	\$	kWh	Watt	\$
A	60,79	105	13,5	0,49
B	82,00	120	10,5	1,17
C	78,35	125	10,4	1,99
D	70,35	153	16,1	2,62
E	70,11	177	16,5	2,45
F	66,17	216	11,9	2,84
G	50,16	238	16,5	2,48
H	56,11	269	21,3	3,91
I	64,00	291	19,9	5,33

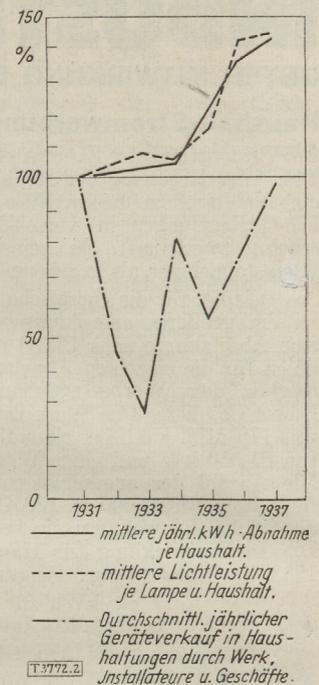


Bild 2. Erfolg der Licht- und Gerätewerbungen

mit höherer Sättigung natürlich auch höhere Leistung und größerer Stromabsatz im Laufe der Zeit zutage treten müssen. Leider ist im Gegensatz zur Lichtleistung die neuangeschlossene Kraft- und Wärmeleistung als sehr unsicher für entsprechen den Energiemehrverbrauch zu bezeichnen. Zahlentafel 2 gibt für die Jahre 1931 bis 1937 hierüber Aufschluß. Die Kleins-abnahme in den Haushaltungen wirtschaftlich zu gestalten, bedeutet also, das Hauptgewicht auf die Lichtwerbung zu legen.

Die Abnehmergruppe unter 500 kWh jährlich (Bild 1) be-steht aus 60 % aller Haushaltabnehmer. Für sie ist die Licht-werbung am geeignetsten. Dieser Gruppe gegenüber stehen 10 % der Haushaltungen, die gute Beleuchtung besitzen, aber außerdem noch Kleingeräte und ein bis zwei Großgeräte in Betrieb haben. Hier kann eine weitere Steigerung der Enc-ergieabnahme durch Gerätewerbung erreicht werden. Zwischen beiden Gruppen liegt die mittlere, 30 % aller Haushaltungen umfassende Abnehmerklasse. Hier sind beide Arten der Wer-bung, voraussichtlich sehr erfolgreich, da die Kaufkraft auch für Großgeräte bei vielen Abnehmern vorhanden ist.

A. [3772]

Inhalt

Seite

Aufsatzteil:	
Die Spannenrechnung im Dienste der Verkaufsleitung. Von Alfred Frowein	121
Aus der Praxis der Arbeitsbewertung. Ein Beitrag zur Frage der Lohngestaltung. Von Dr. sc. pol. Kurt Pentzlin	125
Steuerliche Aktivierungspflicht für Fertigungsgemeinkosten. Von Dr. jur. Herbert Koehler	128
Archiv für Wirtschaftsprüfung:	
Das Entwerfen der Planung. Ein Beitrag zur Planung des Industrieunternehmens. Von Dr.-Ing. Otto Bredt	129
Wirtschaftsberichte:	
Die deutsche Wirtschaft im April 1939. Von Dr.-Ing. Otto Bredt	133
Wirtschaftskennzahlen	136
Energiewirtschaft	136
Betriebswirtschaft	137
Länderberichte	139
Wirtschaftsrecht:	
Die Vergütung der gerichtlichen Sachverständigen. Von Dr. Zemin	141
Der Sicherheitsingenieur, seine Aufgaben und Stellung im Betrieb	142
Schrifttum:	
Betriebswirtschaft	144
Industrielles Rechnungswesen	144
Organisation	144
Bauwirtschaft	145
Außenhandel	145
Technik und Recht	145
Jahrbücher	146
Aus andern Zeitschriften	146
Industrieller Vertrieb:	
Haushalt-Stromwerbung in USA.	147